



TECHNICKÁ UNIVERZITA V LIBERCI  
Ekonomická fakulta



# VÝZNAM A PŘÍNOSY ZNALOSTNÍHO ŘÍZENÍ V ORGANIZACÍCH

## Diplomová práce

*Studijní program:* N6208 – Ekonomika a management

*Studijní obor:* 6208T085 – Podniková ekonomika

*Autor práce:* **Bc. Denisa Novotná**

*Vedoucí práce:* doc. Ing. Klára Antlová, Ph.D.





# IMPORTANCE AND BENEFITS OF KNOWLEDGE MANAGEMENT IN ORGANIZATIONS

## Diploma thesis

*Study programme:* N6208 – Economics and Management

*Study branch:* 6208T085 – Business Administration

*Author:* **Bc. Denisa Novotná**

*Supervisor:* doc. Ing. Klára Antlová, Ph.D.



TECHNICKÁ UNIVERZITA V LIBERCI

Ekonomická fakulta

Akademický rok: 2013/2014

## ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Denisa Novotná**  
Osobní číslo: **E12000126**  
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**  
Studijní obor: **Podniková ekonomika**  
Název tématu: **Význam a přínosy znalostního řízení v organizacích**  
Zadávací katedra: **Katedra informatiky**

### Z á s a d y p r o v y p r a c o v á n í :

1. Zásady a principy znalostního řízení
2. Problematika zavádění znalostního řízení
3. Úloha znalostního pracovníka, možnosti motivace zaměstnanců
4. Návrh metrik pro hodnocení přínosů znalostního řízení



Rozsah grafických prací:

Rozsah pracovní zprávy: 65 normostran

Forma zpracování diplomové práce: tištěná/elektronická

Seznam odborné literatury:

BUREŠ, V. Znalostní management a proces jeho zavádění: průvodce pro praxi. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1978-8.

MLÁDKOVÁ, L. Management znalostních pracovníků. 1. vyd. Praha: C.H. Beck, 2008. ISBN 978-80-7400-013-3.

PETŘÍKOVÁ, R. Moderní management znalostí: principy, procesy, příklady dobré praxe. 1. vyd. Praha: Professional Publishing, 2010. ISBN 978-80-7431-011-9.

BECERRA-FERNANDEZ, I. and R. SABHERWAL. Knowledge management: systems and processes, 1st ed. Armonk: M. E. Sharpe, 2010. ISBN 076562351X.

Elektronická databáze článků ProQuest (knihovna.tul.cz).

Vedoucí diplomové práce:

doc. Ing. Klára Antlová, Ph.D.

Katedra informatiky

Konzultant diplomové práce:

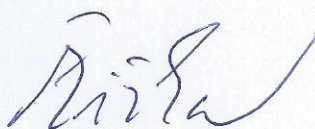
Ing. Tomáš Langer

Datum zadání diplomové práce:

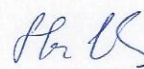
30. října 2013

Termín odevzdání diplomové práce:

7. května 2014



doc. Ing. Miroslav Žižka, Ph.D.  
děkan



doc. Ing. Jan Skrbek, Dr.  
vedoucí katedry

V Liberci dne 30. října 2013

## Prohlášení

Byla jsem seznámena s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb., o právu autorském, zejména § 60 – školní dílo.

Beru na vědomí, že Technická univerzita v Liberci (TUL) nezasahuje do mých autorských práv užitím mé diplomové práce pro vnitřní potřebu TUL.

Užiji-li diplomovou práci nebo poskytnu-li licenci k jejímu využití, jsem si vědoma povinnosti informovat o této skutečnosti TUL; v tomto případě má TUL právo ode mne požadovat úhradu nákladů, které vynaložila na vytvoření díla, až do jejich skutečné výše.

Diplomovou práci jsem vypracovala samostatně s použitím uvedené literatury a na základě konzultací s vedoucím mé diplomové práce a konzultantem.

Současně čestně prohlašuji, že tištěná verze práce se shoduje s elektronickou verzí, vloženou do IS STAG.

Datum:

Podpis:

## **Anotace**

Diplomová práce s názvem „Význam a přínos znalostního řízení v organizacích“ vychází z teoretických poznatků popsaných v první, teoretické části. Tato část uvádí do problematiky znalostního řízení, formuluje proces jeho zavádění včetně významu znalostního pracovníka a motivačních nástrojů a vymezuje základní přístupy k řízení znalostí. V druhé, praktické části práce jsou teoretické poznatky aplikovány v praxi. Nejprve jsou uvedeny případové studie týkající se úspěšného využívání znalostního řízení v České republice a jejich zhodnocení. Pro posouzení aktuálního stavu využívání a sdílení znalostí v organizacích bylo provedeno dotazníkové šetření. Na základě zjištěných skutečností je vyhodnocen stav znalostního řízení na českém trhu a navrženo řešení, čímž je naplněn hlavní cíl diplomové práce.

## **Klíčová slova**

management znalostí, motivace, motivační nástroje, podnikový management, vzdělávání zaměstnanců, znalosti, znalostní management, znalostní pracovník, znalostní řízení

## **Annotation**

The diploma thesis titled „The importance and benefits of knowledge management in organizations“ is based on theoretical knowledge described in the first theoretical part. This section introduces to the issue of knowledge management, formulates the process of its implementation including meaning of knowledge worker and motivational tools and defines basic approaches to knowledge management. In the second practical part, theoretical knowledge is applied in practice. First, case studies of successful knowledge management in the Czech Republic and their evaluation are presented. Second, for assessment of the current situation of using and sharing knowledge in organizations a survey was carried out. Based on the finding the state of knowledge management on the Czech market is evaluated and solution is proposed, by which the main purpose of this diploma thesis is accomplished.

## **Key Words**

corporate management, employee training, knowledge, knowledge management, knowledge worker, motivation, motivational tools

## Poděkování

Za výborné vedení a odborný dohled bych chtěla poděkovat vedoucí mé práce doc. Ing. Kláře Antlové, Ph.D., jež mi svými znalostmi, ochotou a vstřícností pomáhala po celou dobu vypracovávání práce. Dále bych chtěla poděkovat všem společnostem, které odpověděly na zaslaný dotazník a poskytly mi tím podklad pro praktickou část mé práce.



# Obsah

<b>Seznam obrázků.....</b>	<b>12</b>
<b>Seznam tabulek .....</b>	<b>13</b>
<b>Seznam zkratek.....</b>	<b>14</b>
<b>Úvod .....</b>	<b>15</b>
<b>1 Úvod do problematiky znalostního řízení .....</b>	<b>16</b>
1.1 Historický vývoj .....	16
1.2 Znalostní řetězec D – I – Z .....	16
1.2.1 <i>Data</i> .....	17
1.2.2 <i>Informace</i> .....	18
1.2.3 <i>Znalost</i> .....	18
1.2.4 <i>Vědomost a moudrost</i> .....	19
1.3 Explicitní, tacitní a implicitní znalosti .....	19
1.4 Vytváření nových znalostí – model SECI.....	20
1.5 Vybrané příklady definic znalostního řízení.....	22
1.6 Dvojí pojetí znalostního řízení.....	23
1.6.1 <i>Technologické pojetí</i> .....	23
1.6.2 <i>Sociální pojetí</i> .....	24
1.7 Kritika a obrana řízení znalostí .....	24
1.8 Přínosy managementu znalostí .....	25
<b>2 Proces zavádění znalostního řízení v organizaci.....</b>	<b>27</b>
2.1 Znalostní strategie.....	27
2.2 Tvorba optimálního prostředí pro práci se znalostmi .....	27
2.2.1 <i>Vytvoření vhodné organizační struktury</i> .....	28
2.2.2 <i>Vznik znalostní podnikové kultury</i> .....	28
2.2.3 <i>Způsoby práce se znalostmi – Trh znalostí</i> .....	29
2.3 Určení cílů a jejich měření.....	30
2.3.1 <i>Papřskový graf – pavouk</i> .....	31
2.3.2 <i>Tobinův ukazatel q</i> .....	31
2.3.3 <i>Znalostní intenzita</i> .....	32
2.3.4 <i>Balanced Scorecard (BSC)</i> .....	32

2.4	Fáze zavádění managementu znalostí do organizace.....	33
2.4.1	<i>Přípravná fáze</i> .....	33
2.4.2	<i>Poznávací fáze</i> .....	34
2.4.3	<i>Pilotní projekty</i> .....	34
2.4.4	<i>Rozšiřování a podpora</i> .....	35
2.4.5	<i>Institucionalizace</i> .....	35
2.5	Rozdělení pravomoci a odpovědnosti .....	36
2.5.1	<i>Úkoly vrcholového managementu</i> .....	36
2.5.2	<i>Funkce při zavádění managementu znalostí</i> .....	36
2.6	Překážky zavádění managementu znalostí.....	37
<b>3</b>	<b>Znalostní pracovník a jeho motivace .....</b>	<b>38</b>
3.1	Charakteristika znalostního pracovníka.....	38
3.2	Produktivita znalostních pracovníků.....	39
3.3	Řízení znalostních pracovníků na základě jejich osobnosti.....	40
3.4	Motivace znalostních pracovníků .....	42
3.4.1	<i>Klíčové faktory motivace znalostních pracovníků</i> .....	43
<b>4</b>	<b>Základní přístupy k managementu znalostí a systém učení.....</b>	<b>45</b>
4.1	Příklady nejčastějších a nejmodernějších přístupů .....	46
4.1.1	<i>Manažerské porady</i> .....	46
4.1.2	<i>Řešitelské týmy</i> .....	46
4.1.3	<i>Provozní workshopy</i> .....	47
4.1.4	<i>Vzdělávací workshopy</i> .....	47
4.1.5	<i>Informační systémy</i> .....	48
4.2	Vzdělávání jednotlivců a týmů .....	48
4.2.1	<i>E-learning</i> .....	49
4.2.2	<i>E-development</i> .....	51
4.2.3	<i>Outdoor learning (training) – aktivní trénink</i> .....	51
4.2.4	<i>Manažerské vzdělávání</i> .....	52
4.3	Učí se organizace .....	53
<b>5</b>	<b>Praktické příklady využití znalostního řízení v České republice.....</b>	<b>55</b>
5.1	Zavádění znalostního řízení ve společnosti ČEZ, a. s.....	56
5.2	Intranet v České pojišťovně, a. s.....	59
5.3	Motivace znalostních pracovníků vybraných podniků .....	60

5.4	Jak si stojí enneagram .....	64
5.5	Příklady využití e-learningových kurzů.....	66
5.6	Image Lab pořádá HR snídani.....	71
<b>6</b>	<b>Výzkumná část - dotazníkové šetření .....</b>	<b>74</b>
6.1	Metodika dotazníkového šetření .....	74
6.1.1	Výběr respondentů.....	75
6.1.2	Validita a spolehlivost .....	75
6.1.3	Omezení výzkumu .....	76
6.2	Vyhodnocení výsledků výzkumu.....	76
6.2.1	Profil respondentů.....	76
6.2.2	Vyhodnocení jednotlivých otázek.....	77
6.3	Shrnutí výsledků výzkumu .....	83
6.4	Návrhy rozvoje znalostního řízení na českém trhu .....	85
6.4.1	Dostupnost vhodné literatury .....	85
6.4.2	Webová stránka věnovaná znalostnímu řízení.....	86
6.4.3	Školení na téma znalostní řízení.....	86
6.4.4	Využívání znalostních databází .....	87
6.4.5	Zlepšení podnikové kultury.....	89
	<b>Závěr .....</b>	<b>91</b>
	<b>Seznam použité literatury .....</b>	<b>93</b>
	<b>Seznam příloh .....</b>	<b>97</b>

## Seznam obrázků

Obr. 1: Znalostní řetězec .....	17
Obr. 2: Vzorec znalosti .....	19
Obr. 3: Model SECI.....	22
Obr. 4: Paprskový graf .....	31
Obr. 5: Tobinův ukazatel q .....	31
Obr. 6: Animované postavy a otázky v e-learningovém kurzu RWE .....	68
Obr. 7: Odměna za virtuální peníze v e-learningovém kurzu RWE.....	69
Obr. 8: Pozvánka na HR snídani .....	72
Obr. 9: Fáze využívání znalostí ve společnosti .....	77
Obr. 10: Nejčastější způsob šíření nových informací, sdělení a nařízení.....	78
Obr. 11: Způsoby sdílení znalostí mezi zaměstnanci .....	79
Obr. 12: Prostředky pro vzdělávání zaměstnanců .....	80
Obr. 13: Využívání znalostních pracovníků v organizaci .....	80
Obr. 14: Způsoby motivace zaměstnanců.....	81
Obr. 15: Způsoby zjišťování spokojenosti zaměstnanců .....	82
Obr. 16: Přínosy zavedení znalostního řízení.....	82
Obr. 17: Bariéry ovlivňující správné fungování znalostního řízení .....	83

## Seznam tabulek

Tab. 1: Porovnání klasického způsobu vzdělávání s e-learningem .....	49
Tab. 2: Formy motivace při implementaci knowledge managementu v ČEZ, a. s. ....	57
Tab. 3: Vybrané zaměstnanecké motivační prvky v českých podnicích .....	61
Tab. 4: Využití nabízených referenčních projektů společnosti VEVA CZ .....	65

## Seznam zkratek

CIO	Ředitel v oblasti informačních technologií (Chief Information Officer)
CKO	Ředitel odpovědný za řízení znalostí (Chief Knowledge Officer)
CMS	Systém umožňující členům organizace poznat znalosti ostatních (Capability Management Systems)
EDMS	Systém pro jednoduchý přístup k existujícím dokumentům (Electronic Dokument Management Systems)
HR	Lidské zdroje (Humen Resources)
LAN	Lokální počítačová síť (Local Area Network)
LMS	Řídicí systém vzdělávání (Leasing Management System)
MBA	Celosvětově uznávaný titul pro manažery (Master of Business Administration)
SECI	Socializace, externalizace, kombinace, internalizace
WAN	Rozlehlá počítačová síť (Wide Area Network)



# Úvod

V posledních letech se pozornost věnovaná moderním technologiím postupně přesouvá k lidským zdrojům a člověk se stává nejdůležitější součástí organizace. Aby však mohla tato situace nastat, musel lidský potenciál projít několika vývojovými etapami. Z počátku byl člověk chápán pouze jako stroj a nebyl tedy kladen důraz na lidské myšlení. Postupem času se člověk stával v organizaci významným a z personální administrativy, plnící především administrativní a náborové funkce, vznikl personální management. Následný společenský vývoj a potřeba řídit a sdílet znalosti vyústily v definování nové disciplíny nazvané znalostní management neboli znalostní řízení. Tato disciplína je velmi zajímavá a v současnosti se stává nezbytnou podmínkou úspěchu v moderní ekonomice a globální konkurenci. Z tohoto důvodu je znalostní řízení zvoleno jako téma této práce.

Nebot' je řízení znalostí velmi složitý a široký koncept, je tato práce zaměřena na využívání a sdílení znalostí především na úrovni managementu podniku, nikoliv z hlediska informačních technologií. A proto se po seznámení s hlavními pojmy, kterým je věnována úvodní část, zabývá implementací znalostního řízení v podniku a charakterizováním znalostních pracovníků. Pro lepší porozumění celé problematice jsou dále uvedeny metody uplatňování znalostního řízení v podniku a způsoby vzdělávání, které jsou důležité pro získání znalostí.

Znalostní management je velmi mladý obor, který se stále vyvíjí a zdokonaluje. Jeho rozvoj je uváděn v publikacích především v rámci vyspělejších zahraničních trhů. Cílem této práce je proto zhodnotit aktuální stav znalostního řízení v organizacích na území České republiky a navrhnout způsoby, kterými lze rozvoj na českém trhu podpořit. Konkrétně je zkoumáno, pomocí jakých nástrojů dochází k využívání a sdílení znalostí, jak společnosti přistupují ke vzdělání a motivaci zaměstnanců a jaké jsou přínosy a bariéry zavedení znalostního řízení. K dosažení vytyčeného cíle má pomoci vyhledání konkrétních případových studií zabývajících se znalostním řízením a následné dotazníkové šetření zaměřené na využívání a sdílení znalostí v organizacích na českém trhu.

# 1 Úvod do problematiky znalostního řízení

V dnešní době jsou pojmy knowledge management, management znalostí nebo znalostní řízení velmi často skloňované ve všech možných časopisech, odborné literatuře i na internetu. Tato disciplína nemá jednoduchý koncept a je možné narazit na různé vnímání její podstaty. Tento problém přesně vystihuje tvrzení: „Zavřete do místnosti tři odborníky na znalostní management... a oni vytvoří pět jeho definic“ (Kmconnection, 2004 podle Bureše, 2007, s. 61). Z tohoto důvodu budou v této práci pojmy knowledge management, management znalostí nebo znalostní řízení brány jako synonyma a chápeme je především jako nástroje, techniky a disciplínu, jejichž hlavní pozornost se obrací k lidským zdrojům a jejich znalostem.

## 1.1 Historický vývoj

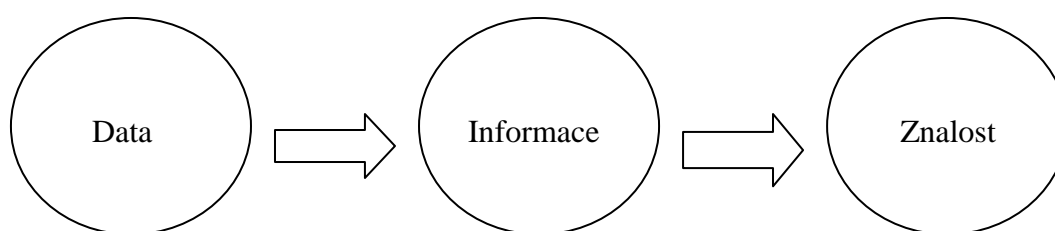
Přestože je pojem znalostní řízení relativně nový, jeho kořeny sahají až do samotného vzniku lidské civilizace, kdy si lidé předávali získané zkušenosti z člověka na člověka, ukládali je do příběhů, písniček, pohádek, mýtů. V období antiky vznikaly první školy, ve středověku první tištěné knihy, v 17. století první encyklopedie a následující 18. století přineslo první zmínky o klasifikaci znalostí (Petříková, 2010). Za zakladatele dnešního knowledge managementu je považován Ikujiro Nonaka (Hroník, 2007), který se také v roce 1997 stal prvním profesorem managementu znalostí (Truneček, 2003). Ovšem jak uvádí Hroník (2007), za duchovního otce celé problematiky je považován P. F. Drucker, který se zabýval formulací znalostní ekonomiky v práci nazvané „Řízení v turbulentní době“, vydané v roce 1980. Jak dodává Truneček (2003), nutnost řízení znalostí předpověděl Drucker také v roce 1993, kdy vydal knihu „Postkapitalistická společnost.“

## 1.2 Znalostní řetězec D – I – Z

V současnosti je velmi těžké prosadit se v určitém oboru. Být konkurenceschopný znamená být kreativní, výkonný, mít určité zvláštní vlastnosti a dovednosti, neustále se

zlepšovat. Všechny tyto atributy mají své zdroje ve vzdělání a jsou využity ve formě získaných znalostí. Proto je v tržním prostředí důležitým zdrojem konkurenceschopnosti právě znalost (Petříková, 2010).

Vznik znalosti můžeme charakterizovat hierarchickým řetězcem viz obr. 1, který se ovšem v posledních letech rozrůstá ještě o pojmy vědomost a moudrost. V praxi se často setkáme s různou interpretací pojmů řetězce. Ve znalostním řízení se význam těchto pojmů částečně a pozvolna stabilizuje (Truneček, 2004).



Obr. 1: Znalostní řetězec  
Zdroj: vlastní zpracování

Názorný příklad propojení těchto pojmů v praxi uvádí Truneček (2004). Britský řetězec supermarketů shromáždil *data* týkající se nákupního chování zákazníků. Z těchto dat byla vytvořena sortimentní korelační analýza, ze které vyplynula vzájemná souvislost mezi nákupem plenek a pivem v pátek odpoledne. Na základě této *informace* se předpokládalo, že zákazníci koupí pivo pro sebe a plenky dle seznamu od manželky. Díky této *znalosti* chování zákazníků bylo pivo a plenky umístěny v regálu blízko sebe s cílem zvýšit obrat těchto produktů.

### 1.2.1 Data

Slovo *data* vzniklo z latinského slova datum. Můžeme ho tedy charakterizovat jako něco daného, reálného. Data jsou vše, co můžeme vnímat našimi smysly, a jsou vyjádřena různými symboly, jako např. čísla, písmena, obrázky, zvuky, kódy. Mohou být účelově uspořádána do souborů, které nazýváme databáze nebo datové zdroje (Truneček, 2004). Jak uvádí Petříková (2010), data představují „výrobní surovinu,“ která se mění na informaci.

### 1.2.2 Informace

Informace jsou data zpracovaná pro nějaký účel. Pojem informace se užívá v každodenním životě, v mnoha oborech i vědních disciplínách, a tudíž existuje mnoho výkladů tohoto pojmu. Informace odpovídají na otázky kdo?, co?, kde?, kdy?, a svůj význam nabývají vzájemným propojením dat (Truneček, 2004). Drucker (1995, s. 191) také říká: *„Informace jsou data obohacená o relevantnost a účelnost: přeměna dat v informace tudíž vyžaduje znalosti.“*

### 1.2.3 Znalost

Z pohledu podniku je znalost chápána jako faktor působící na podnikové činnosti tak, aby výsledný produkt byl úspěšný a konkurenceschopný. Je nutné rozlišovat informaci (popis akce) a znalost (čin). Problémem, na který se v poslední době upozorňuje, je nespočet definic znalosti, z čehož vyplývá odlišné vnímání různými autory.

Davenport (1998 podle Trunečka, 2004) definuje znalost jako směs uspořádaných zkušeností, hodnot a informací, která stanovuje pravidla pro hodnocení a začlenění nových zkušeností a informací. Znalost vzniká a je využívána znalostními pracovníky. Truneček (2004) dodává, že znalost odpovídá na otázku proč?, a má pro svého majitele určitou kvalitu a hodnotu. Beckman (1997 podle Bureše 2007, s. 27) naopak charakterizuje znalost jako *„uvažování nad daty a informacemi za účelem aktivního umožnění výkonu, řešení problémů, rozhodování, učení a výuky.“*

Truneček (2004, s. 19) také ve své publikaci zdůrazňuje spojení znalosti s akcí. *„Znalost je akce přispívající k fungování věcí“* a můžeme jí vyjádřit jednoduchým vzorcem viz obr. 2, kde převážnou část „x“ tvoří právě akce. Pro lepší představu uvádí příklad z populárního televizního seriálu Nemocnice na kraji města, kdy vědomosti doktora Cvacha nemohly být znalostmi, neboť je neuměl využít v chirurgické praxi.

<b>Znalost je informace + x.</b>
----------------------------------

*Obr. 2: Vzorec znalosti*

Zdroj: převzato z Trunečka (2004)

K. Wiig (1997 podle Bureše, 2007) uvádí výčet několika specifických vlastností, které u jiných podnikových zdrojů nelze nalézt:

- znalosti jsou nehmotné a těžko měřitelné,
- znalosti jsou pomíjivé, a proto mohou „zmizet přes noc“,
- znalosti jsou po většinu času součástí určitých agentů s vůlí,
- znalosti nejsou v procesech spotřebovány, někdy naopak používáním rostou,
- znalosti mají velkou šíři dopadu v organizacích,
- znalosti nemohou být koupeny na trhu či burze,
- znalosti nejsou konkurenční, mohou být používány různými procesy ve stejnou dobu.

#### **1.2.4 Vědomost a moudrost**

Jak již bylo řečeno, někteří autoři doplňují základní znalostní řetězec o vědomost a moudrost. Vědomost vzniká aplikací dat a informací odpovídající na otázku jak? a je získávána učením se zpaměti. Naopak moudrost je spojena s určitým postojem, vyjadřující celkové poznání okolního světa z minulosti, současnosti i budoucnosti (Truneček, 2004).

### **1.3 Explicitní, tacitní a implicitní znalosti**

Znalosti je možné kategorizovat na základě různých kritérií. Velmi rozšířené je dělení znalostí od M. Polanyiho na explicitní a tacitní (neformulované). Pojem tacitní (neformulované) znalosti vycházející z anglického překladu „tacit knowledge“ není v českém jazyce ustálen, a proto se můžeme také setkat s pojmy „nevyslovená znalost“ nebo „tichá znalost.“ Z důvodu různého vnímání a nesouladu názorů převoditelnosti tacitních znalostí na explicitní vznikl třetí typ znalostí – implicitní (Bureš, 2007).

*Explicitní* znalost můžeme formalizovat, tedy napsat, nakreslit nebo jinak znázornit. Je možné ji systematicky uspořádat, sdílet, vyjádřit a často dostává podobu informace (Truneček, 2007). Je převážně zpracovávána pomocí ICT a může být vyjádřena například dokumenty, manuály, počítačovými kódy atd. (Bureš, 2007).

*Tacitní* znalosti jsou uchovány v lidské mysli a představách, mají subjektivní charakter, jsou těžko vyjádřitelné. Člověk, který je jejich nositelem, nemusí o jejich existenci ani vědět. Jsou to vlastně implicitní znalosti, které nelze přesně formalizovat, jako například získané zkušenost (Truneček, 2007). Ve firmách je velké množství nevyužitých tichých znalostí, Hroník (2007) vystihl tento problém slovy: „*Kdyby firmy věděly, co všechno ví...*“

*Implicitní* znalost je také uložena v hlavách pracovníků, ale na rozdíl od tacitní znalosti ji lze dokumentovat. Je získávána zkušeností a praxí a časem ji člověk může považovat za něco samozřejmého, co ostatní nemusí pochopit. Jako příklad Bureš (2007) uvádí znalost procesu a jeho omezení v hlavě vlastníka procesu.

## **1.4 Vytváření nových znalostí – model SECI**

Jeden z nejznámějších modelů vytváření nových znalostí pochází z dílny I. Nonaka a zkráceně se nazývá SECI viz obr. 3. Organizace tvoří znalosti díky vzájemnému působení explicitních a tacitních znalostí. Interakce mezi těmito dvěma typy znalostí je nazývána jako znalostní konverzace. Přes proces konverze se znalosti rozšiřují jak z hlediska kvality, tak i kvantity (Bureš, 2007).

Prvním typem znalostní konverze je *socializace*, kde dochází k převodu nových tacitních znalostí přes sdílení zkušeností. Tacitní znalosti jsou uchovány v lidské mysli a lze je těžko vyjádřit nebo formalizovat. Jejich přenos může být zajištěn například společně stráveným časem, pobýváním ve stejném prostředí nebo přátelskými schůzkami mimo pracoviště. (Bureš, 2007). Příkladem socializace může být tzv. učňovství. Učeň se vzdělává nejprve



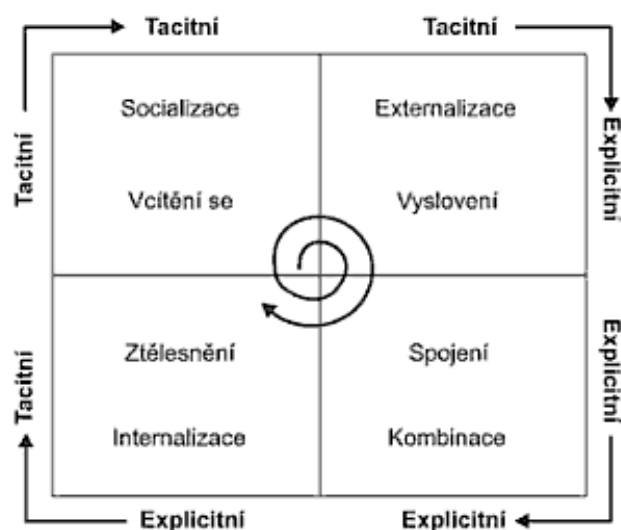
pomocí učebnic a pozorováním práce mistra. Postupně se začíná učit i složitější činnosti a přebírat tiché znalosti svého mistra (Truneček, 2004).

*Externalizace* je druhým typem znalostní konverzace a vyjadřuje přeměnu staré tacitní znalosti na novou explicitní znalost. Tato přeměna musí do jisté míry probíhat za pomoci zprostředkovatele, neboť vlastník původní tacitní znalosti není většinou schopen znalost formulovat. Díky převodu na explicitní znalosti můžeme se znalostí lépe pracovat a vytvářet snadněji nové znalosti. Externalizace se uskutečňuje pomocí metafor, analogií, modelů nebo vyprávěním příběhů (Truneček, 2004).

Po externalizaci přichází proces *kombinace* explicitních znalostí do komplexnějších a systematictějších souborů explicitních znalostí. Sesbíráním a kombinací explicitních znalostí z interního a externího prostředí podniku vznikne znalost nová, která se dále rozšiřuje do celé organizace především díky použití počítačových komunikačních sítí a databází (Bureš, 2007). Znalost se kombinuje pomocí dokumentů, telefonických rozhovorů, osobních schůzek a nejrůznějších setkání (Truneček, 2004).

Poslední část modelu SECI je *internalizace*, díky níž jsou explicitní znalosti sdíleny přes organizaci a jednotlivci konvertovány na tacitní znalosti. Internalizace je založena na učení se při činnosti, kdy explicitní znalosti musí být neustále aktuální a jedinci se učí stále něco nového, přičemž díky psaným explicitním znalostem rozšiřují své tacitní znalosti (Bureš, 2007).

Všechny čtyři typy znalostní konverzace tvoří tzv. *znalostní spirálu*. Nejprve dochází k získání nové tacitní znalosti na úrovni jednotlivce, následuje přeměna na explicitní znalosti a rozšíření po celé organizaci. Získanou explicitní znalost použije jiný jedinec na jiném místě v organizaci a můžou tak vzniknout nové tacitní nebo explicitní znalosti. Dochází k rozšiřování znalostní základny organizace (Truneček, 2007).



Obr. 3: Model SECI

Zdroj: převzato z Bureše (2007)

## 1.5 Vybrané příklady definic znalostního řízení

Becerra-Fernandez (2010) formulovala knowledge management velmi jednoduše a ve své publikaci uvedla, že jo to to, co je potřeba, abychom dostali ze znalostních zdrojů.

Naopak Bureš (2007) uvádí několik složitějších definic ukazujících různé vnímání znalostního řízení:

K. Wiig (1997 podle Bureše, 2007, s. 62) popisuje znalostní řízení jako specifický proces: „Znalostní management je systematické, explicitní a uvážlivé sestrojování, obnovování a používání znalostí za účelem maximalizace podnikové efektivity, s níž organizace provádí na znalostech založené činnosti, a výnosů z jejích znalostních aktiv.“ Spek (1997 podle Bureše, 2007, s. 62) se domnívá, že je nutné spojit management znalostí a podnikové cíle: „Znalostní management znamená explicitní kontrolu a řízení znalostí v organizaci zaměřené na dosažení firemních cílů.“ Barth (2000 podle Bureše, 2007, s. 63) naopak zdůrazňuje potřebu práce s intelektuálním kapitálem: „Znalostní management je proces ovládání a využívání intelektuálního kapitálu za účelem získání konkurenční výhody a zákaznické věrnosti přes efektivnost, inovaci a rychlejší a efektivnější rozhodování.“

Většina definic se zabývá výsledkem činností znalostního řízení, jako je zvýšení konkurenceschopnosti, produktivity nebo míry inovace. Takovouto definici formuloval Beckman (1997 podle Bureše, 2007, s. 62): „*Znalostní management je formalizace přístupů ke zkušenostem, znalostem a expertízám, která vede k vytváření schopností, k umožnění vyšší výkonnosti, k podpoře inovací a ke zvýšení hodnoty zákazníka.*“ Oproti tomu pouze některé definice zdůrazňují spojení znalostního managementu s informačními, komunikačními nebo znalostními technologiemi: „*Znalostní management je množina organizačních principů, procesů, struktur a technologických aplikací, které pomáhají lidem vytvářet, zachycovat, ukládat, skladovat, používat, znovu využívat a sdílet jejich znalosti ve prospěch obce a její obyvatele.*“ (Carey, 2003 podle Bureše, 2007, s. 63). Tuto skutečnost dokazují i členové výkonné moci mezinárodní společnosti McKinsey, kteří se domnívají, že „*znalostní management začíná a končí vybudováním a implementací sofistikovaných informačních technologií* (Hauschild, 2001 podle Bureše, 2007, s. 64).

## **1.6 Dvojí pojetí znalostního řízení**

Jak vyplývá z předešlých kapitol, management znalostí je chápán různými způsoby a z řady definic se v posledních letech samostatně vyvinuly dvě pojetí znalostního řízení. První pojetí, takzvaný tvrdý přístup, klade důraz především na informační a znalostní technologie a použití metod umělé inteligence, jako například data mining. Druhý přístup, nazýván jako měkký, souvisí více s praxí a podtrhuje zejména aplikaci tacitních znalostí, řízení znalostních pracovníků a učící se organizace. Častěji než názvy tvrdý a měkký přístup můžeme slyšet technologické a sociální pojetí (Truneček, 2004).

### **1.6.1 Technologické pojetí**

Technologické pojetí (tvrdé, euro-americké, knowledge management) je zaměřeno na znalosti explicitní, které jsou objektivní, můžeme je přenášet, sdílet a vázat k určitému problému. Tyto znalosti lze vyjádřit pomocí dat (uložit je v databázích) a jsou to vlastně informace. Hlavním cílem tohoto přístupu je tvorba, kodifikace, uchování a přenos znalostí

a to díky výpočetní a informační technologii jako jsou CD-romy nebo intranetové sítě, za jejichž řízení a realizaci je zodpovědný CIO (Truneček, 2004).

### 1.6.2 Sociální pojetí

Sociální pojetí (měkké, komunikační, japonské, knowledge creation) klade důraz na tacitní znalosti, které jsou subjektivní a které je velmi obtížné získat a zpracovat. Teorie knowledge creation říká, že „*vědění je tvořeno a rozšiřováno pomocí vzájemných interakcí, tzv. knowledge conversation, která vede ke čtyřem základním interakcím - kombinace, internalizace, socializace a externalizace*“ (Truneček, 2004, s. 26). V japonských firmách se této teorie účastní zaměstnanci první linie, střední management i top management. Střední management má v japonském pojetí důležitou úlohu, neboť „*jde o jakýsi filtr mezi tím, co se má udělat, a tím, co se skutečně děje*“ (Truneček, 2004, s. 27) a převádí tacitní znalosti, uložené v hlavách lidí, na explicitní. Sociální pojetí je tedy zaměřené na řízení znalostních pracovníků ve vhodném prostředí, kteří zlepší efektivitu podniku a jeho bohatství (Truneček, 2004).

## 1.7 Kritika a obrana řízení znalostí

Znalostní řízení se ale nesetkává jen s kladnou reakcí a mnoho autorů tuto disciplínu odmítá se slovy: „*Management znalostí je móda, podobně jako byl reengineering a řada dalších disciplín a přejde stejně rychle, jako se objevila.*“ (Truneček, 2004, úvod) Tito autoři nemají většinou dostatečné povědomí o celé problematice knowledge managementu a přesto jsou pevně přesvědčeni o své pravdě. Naopak ti, kteří tento směr znají důkladně, kritizují jeho nedostatky, slabiny a přístupy, jako tomu je v článku nazvaném „*Management znalostí je nesmysl*“ sepsaném T. D. Wilsonem (Truneček, 2004, úvod).

Truneček (2004, s. 118-122) v závěru své publikace uvádí několik hlavních námitek, tzv. *znalostních mýtů*. Jeden z nejčastějších znalostních mýtů kritizuje fakt, že znalost nelze řídit, a proto je sám název nesmyslný. Tuto skutečnost připustila řada zakladatelů znalostního řízení a shodují se, že by byl vhodnější jiný název této disciplíny. Druhým

často zmiňovaným mýtem je otázka, proč vstupujeme do znalostní společnosti až nyní. Truneček vysvětluje, že tradiční ekonomie je postavená na třech základních zdrojích bohatství, a to půdě, práci a kapitálu. Novější pojetí ekonomie, tzv. „třetí vlna,“ si žádá řízení znalostí a jejich hodnocení, neboť bohatství současných organizací je založeno na znalostech, které představují nehmotný majetek společnosti, a ve většině společností jeho hodnota převyšuje hodnotu majetku hmotného (Truneček, 2004, s. 120).

Ludmila Mládková (2005) ve své monografii také vyjádřila určitý nesouhlas s kritikou managementu znalostí a stanovila čtyři důvody na jeho obranu.

1. Management znalostí vychází z kontinuálního učení jedince i organizace a bez kontinuálního učení se jedince ani organizace nemohou vyvíjet.
2. Management znalostí vznikl z praktického života nikoliv z teorie, a přestože se vyvíjí již mnoho let, je to stále nová disciplína a nelze od něj v současnosti očekávat, že najde odpověď na všechny problémy týkající se znalostí.
3. Cílem managementu znalostí není nahradit lidi technologií, jelikož technologie pracují především se znalostmi explicitními. Management znalostní pracuje se znalostmi jako celkem, a proto musí pracovat i s lidmi.
4. Klasické pyramidové organizační struktury jsou v současnosti nahrazovány ploššími, které jsou charakteristické týmovou prací a projekty. Znalosti a jejich řízení jsou v těchto strukturách nenahraditelným prvkem.

## 1.8 Přínosy managementu znalostí

Je zřejmé, že implementace znalostního managementu v organizaci není náhodná a očekáváme od ní nějaké přínosy. Díky managementu znalostí firma lépe využívá své pracovníky a jejich znalosti, vytváří nové produkty a zvyšuje svou kvalitu, můžeme konstatovat, že „*roste inovativní kapacita firmy*“. Dalším přínosem zavedení znalostního řízení je „*růst reakceschopnosti firmy*“, která se projevuje větší flexibilitou, rychlostí a správností rozhodování, sdílením tichých znalostí a zdokonalením organizačního učení. Důležitou výhodou je i „*zlepšující se orientace firmy na zákazníka*“, kdy firma své zákazníky snadněji získává, udržuje a dokáže flexibilněji reagovat na jejich požadavky.

S tím souvisí růst „tzv. *vnitřní kvality*“ – růst procesní inovativnosti a efektivity a lepší pracovní morálka. Co se týče vnějšího prostředí organizace, dochází ke „*zlepšování dodavatelských sítí*“, což znamená utužování dodavatelsko-odběratelských vztahů, lepší udržitelnost trhů, efektivnější dodavatelské řetězce a sjednocení logistiky (Mládková, 2005, s. 14).

Výše zmíněné dílčí přínosy společně vytváří hlavní přínos znalostního řízení, kterým je „*konkurenční výhoda*“. Neboť je hlavní prioritou většiny společností neustálý hospodářský růst, snaží se organizace nacházet stále dokonalejší způsoby spravování svého znalostního majetku. Dnešní konkurenční styl hry se změnil a společnosti vědí, že je sice dobré znalosti mít, ale nejdůležitější je najít vhodné způsoby, jak je správně využívat. Získání konkurenční výhody je definováno jako podpora znalostního řízení zahrnující schopnosti koordinovat činnosti, reagovat na změny na trhu a snížit duplicitu informací a znalostí (Nasimi, et al, 2013).

Skyrme (2003 podle Bureše, 2007) uvádí konkrétní dosažené přínosy po zavedení managementu znalostí různých organizací:

- Společnost British Petrol zvýšila rychlost řešení operačních problémů díky zavedení virtuální týmové práce pomocí videokonferencí.
- Společnost Hewlett-Packard pomocí sdílení expertízy známé ve společnosti avšak neznámé pro vývojové týmy, docílila rychlejšího uvedení nových produktů na trh.

Dalšími příklady přínosů managementu znalostí jsou i společnosti Chevron a Booz-Allen & Hamilton. Společnost Booz-Allen & Hamilton uspořila přes 7 milionů dolarů ročně minimalizací času potřebného k nalezení vhodného pracovníka nebo informace (Cambell, 1996 podle Bureše, 2007) a firma Chevron ušetřila ročně dokonce 150 milionů dolarů za energii a palivo díky sdílení znalostí (O'Dell, 1997 podle Bureše, 2007).



## 2 Proces zavádění znalostního řízení v organizaci

Pokud se organizace rozhodne řídit své znalosti prostřednictvím managementu znalostí, měla by si nejprve stanovit svou znalostní strategii a vytvořit optimální prostředí pro tvorbu znalostí. Poté je důležité určit si cíle znalostního řízení, jejich měření a fázi zavádění managementu znalostí, ve které se právě nachází. V poslední části procesu by měla organizace rozdělit pravomoci a odpovědnost celého managementu znalostí.

### 2.1 Znalostní strategie

Každá organizace musí nejprve provést prvotní analýzu a určit, jaké znalosti potřebuje, v jaké kvalitě a kvantitě, stanovit potenciální problémy, priority nebo příležitosti. Ze stanovené analýzy vznikne *znalostní vize*, která určí, zda organizace pracuje především s explicitními nebo tacitními znalostmi. Znalostní vize se dále formuluje do *kodifikační* nebo *personalizační znalostní strategie*. Kodifikační strategii volí zejména firmy pracující s explicitními znalostmi, které ke své činnosti potřebují široké databáze obsahující historické údaje a statistiky. Personalizační strategii volí naopak organizace založené na tacitních znalostech, které se soustředí na přímou komunikaci mezi pracovníky, vytváření důvěry a optimálního prostředí pro sdílení znalostí. Výběr vhodné strategie je základ úspěchu celé společnosti (Mládková, 2005).

### 2.2 Tvorba optimálního prostředí pro práci se znalostmi

Každá organizace by si měla zvolit strategii vytvoření optimálního prostředí tak, aby v prostředí podniku docházelo k volnému pohybu znalostí a informací a jejich efektivnímu využití. Ovlivňovat vytváření efektivního prostředí pro správné fungování managementu znalostí můžeme pomocí vhodné organizační struktury, vhodného typu podnikové kultury a specifického způsobu práce se znalostmi (Truneček, 2004).

### 2.2.1 Vytvoření vhodné organizační struktury

V rámci managementu znalostí můžeme definovat tři typy organizačních struktur (Nonaka, Takeuchi, 1995 podle Trunečka, 2004). První typ se nazývá *shora dolů* a zahrnuje klasickou pyramidovou organizační strukturu, která není pro řízení znalostí příliš vhodná. Manažeři stojící na úplném vrcholu pyramidy jsou hlavními nositeli znalostí, které rozdělují shora dolů. Horizontální úrovně však spolupracují velmi omezeně a znalosti, ve formě nařízení a rozkazů, se přenášejí převážně na úrovni vertikální. V této organizační struktuře jsou informace a znalosti brány jako výraz moci a tento fakt se stává velkým omezením pro efektivní šíření znalostí.

Pro druhý typ znalostní organizační struktury, nazývaný se *zdola nahoru*, je typická plochá organizační struktura, která má základ v procesním řízení. Vrcholový management se zabývá především strategickým řízením a tvorba a sdílení znalostí probíhá zejména uvnitř jednotlivých týmů ve středních a nižších liniích.

Nejvhodnější typ organizační struktury je tzv. *hypertextová organizační struktura*, nazývána také *ze středu nahoru a pak dolů*, která vychází z nedostatků předešlých struktur. V hypertextové struktuře vytvoří vrcholový management znalostí vizi, kterou střední manažeři přemění do konkrétní myšlenky, a zrealizují v části, za kterou zodpovídají. (Truneček, 2004).

### 2.2.2 Vznik znalostní podnikové kultury

Kultura firmy je dána chováním zaměstnanců a jejich společenskými zvyky, nepsanými zákony, normami a určitou tradicí. Přestože má podniková kultura pro prosperující podnik důležitý význam, není jí v praxi věnována dostatečná pozornost.

Časopis Fortune a poradenská skupina Hay Group se podílely na celosvětové studii zabývající se změnou podnikové struktury a jejím vlivem na řízení znalostí. Dle studie

závisí změna podnikové kultury na šesti zásadách (Dellová, Grayson, 1998 podle Trunečka, 2004):

1. *Lidé chtějí své znalosti sdílet.* Lidé se učí od kolegů, ke kterým mají důvěru a respekt. Ti jsou naopak rádi, že mohou poradit a jejich zkušenosti jsou dále využívány.
2. *Vést vlastním příkladem.* Změny musí být provedeny nejprve na nejvyšších pozicích organizace, poté budou pracovníci věřit dané vizi. Tuto myšlenku lze vyjádřit známým rčením: „Není možné chtít, aby lidé pili vodu, a pít přitom víno.“
3. *Vytvořit decentralizaci.* Je nutné vytvořit vnitropodnikový trh s odpovědností. Díky odpovědnosti se lidé budou snažit získávat znalosti, a pokud potřebují mít znalosti, snaží se je získávat a sdílet.
4. *Snažit se podporovat spolupráci.* Tiché znalosti se špatně sdílí, a proto je dobré mít ve firmě místo, kde mohou lidé neformálně komunikovat, například kavárnu nebo kuchyňku.
5. *Pracovníci jsou odpovědní za tvorbu a sdílení znalostí.* Základem úspěšného podniku je velký rozsah sdílení a tvoření znalostí každého pracovníka. Ten je odpovědný za svůj osobní růst a firma je odpovědná za vytvoření vhodného prostředí k tomuto růstu.
6. *Kolektivně pochopit podnikový cíl.* Znalosti každého pracovníka by měly být v souladu s jasně definovaným a snadno pochopitelným podnikovým cílem.

### **2.2.3 Způsoby práce se znalostmi – Trh znalostí**

T. H. Davenport a L. Prusak (1998 podle Trunečka, 2004) předpokládají, že znalosti jsou zboží, a proto je můžeme na *trhu znalostí* prodávat a nakupovat. Znalostní trh se vyskytuje v každé organizaci a základem jeho správného fungování je *důvěra*, kterou organizace postupem času vytváří. Důvěra musí být rozšiřována po celé organizaci, zabudována do podnikových dokumentů a manažeři by měli motivovat a odměňovat pracovníky ochotné sdílet znalosti. Explicitní znalosti se nejčastěji přenáší ve firmě pomocí intranetu společnosti nebo podnikového časopisu, tiché znalosti například v podnikové kavárně (Truneček, 2004).

Jako každé zboží na trhu i znalosti mají svoji *cenu* a organizace za ně musí platit peníze. Častěji se ale na trhu znalostí vyskytuje situace, kdy prodávající poskytne svému kolegovi (kupujícímu) své znalosti a v budoucnu očekává, že mu ve vhodném okamžiku také kupující předá své znalosti, jedná se o tzv. reciprocitu. Reciprocita je založená na důvěře a pro úspěšný podnik nezbytná (Truneček, 2004). Někteří pracovníci, především odborníci ve svém oboru, v zájmu zvyšování vlastní reputace sdílí znalosti zcela zdarma, neboť jak uvádí Mládková (2005), touží například po povýšení, finanční odměně nebo chtějí získat větší vliv na řízení organizace. Znalost může být kromě reciprocity a reputace předávána i pomocí altruismu, jelikož lidé milující svůj obor předávají znalosti zcela zdarma a neočekávají žádné protislužby (Mládková, 2005).

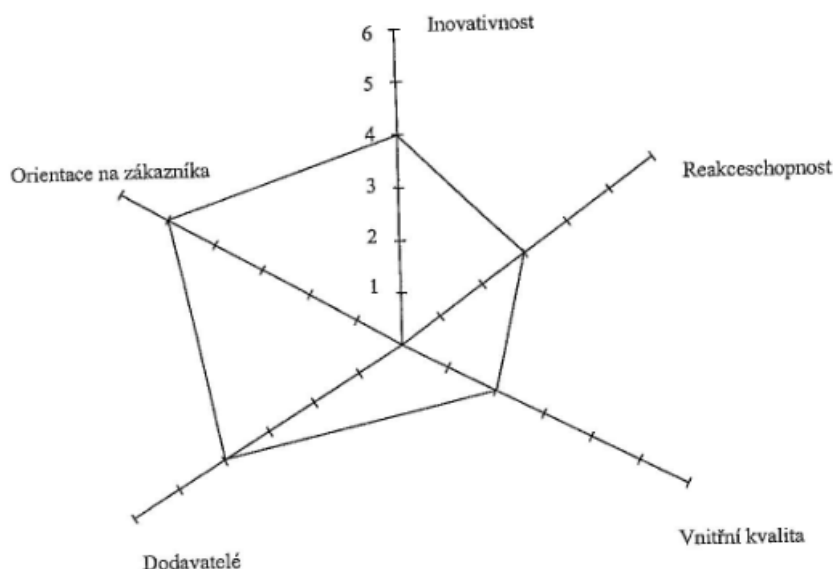
Na trhu znalostí je podstatný i samotný *vztah prodávajícího a kupujícího*. Kupující, ve snaze vyřešit nějaký problém, hledá na trhu znalostí prodávajícího, který by se s ním ochotně podělil o své znalosti. Aby byl tento proces snazší, vyskytuje se na trhu ještě zprostředkovatel, který vytvoří vhodné prostředí pro předání znalostí. Funkci zprostředkovatele můžou plnit např. knihovníci nebo sekretářky (Truneček, 2004).

## **2.3 Určení cílů a jejich měření**

Management znalostí je pro organizace určitý soubor nástrojů a metod, které jim pomáhají lépe využívat své znalosti. Proto je nutné nejprve pochopit, co je znalost a jak jí řídit. Díky nástrojům lze určit, kde se v organizaci nachází důležité znalosti a znalostní pracovníci. Cíle jsou pro každou organizaci individuální, a proto by si je měli manažeři stanovit dle konkrétních podmínek organizace. Cílem může být například zlepšení kultury organizace a pracovních podmínek, zvýšení kvality, utužení dodavatelsko-odběratelských vztahů aj. Aby manažeři zjistili, zda bylo stanovených cílů dosaženo, musí pomocí nejrůznějších metod a nástrojů měřit prostředky vynaložené na management znalostí a práci se znalostmi (Mládková, 2005).

### 2.3.1 Paprskový graf – pavouk

Pomocí paprskového grafu můžeme jednoduchým způsobem sledovat vývoj více ukazatelů v různých časových obdobích. Tento graf má obecnou použitelnost, avšak definice ukazatelů a jejich hodnot je nejednoznačná (Mládková, 2005).



Obr. 4: Paprskový graf

Zdroj: převzato z Mládkové (2005)

Mládková (2005) uvádí příklad paprskového grafu viz obr. 4, který má šestibodovou hodnotící stupnici, je stanoven pro hypotetickou firmu a vychází z pěti přínosů managementu znalostí. Z grafu vyplývá, že organizace věnuje velkou pozornost orientaci na zákazníka (5 bodů z 6) a dobře je hodnocená i inovativnost a vztahy s dodavateli. Naopak vnitřní kvalita a reakceschopnost firmy je velmi špatná a manažeři by se měli zaměřit na její zlepšení.

### 2.3.2 Tobinův ukazatel q

$$q = \text{tržní hodnota} / \text{účetní hodnota (náklady na nahrazení aktiva)}$$

Obr. 5: Tobinův ukazatel q

Zdroj: převzato z Trunečka (2004)

Tento poměrový ukazatel viz obr. 5 vznikl ve finančním účetnictví a charakterizuje znalostní vyspělost organizace. Jeho nevýhodou je měření tržní hodnoty, jelikož může být uměle a spekulativně ovlivňována. Účetní hodnota bývá poměrně nízká, závisí na účetních pravidlech a na rozdíl od tržní hodnoty, která vychází z potenciálních zisků, charakterizuje minulé náklady (Truneček, 2004).

### **2.3.3 Znalostní intenzita**

Dle Mládkové (2005) vypovídá tento ukazatel o nárocích odvětví nebo organizace na znalosti a intelektuální kapitál. Měří se s využitím:

- nákladů na rozvoj a výzkum,
- sledování inovací – pomocí procent z prodeje připadajících na prodej nových výrobků a patentů,
- znalostních pracovníků (expertů, odborníků, výzkumníků).

### **2.3.4 Balanced Scorecard (BSC)**

Robert S. Kaplan a David P. Norton vyšli z faktu, že měření výkonnosti podniku nemůže mít jen finanční rozměr, a sestavili proto nástroj zvaný BSC, který pomáhá organizaci propojit strategické cíle s operativními činnostmi a také je měřit (Mládková, 2005). BSC vychází z vize a strategie organizace a sleduje její výkonnost ze čtyř perspektiv – finanční, zákaznické, interních procesů a učení se růstu (Truneček, 2004).

*Finanční perspektiva* nám ukazuje, kdy je vhodné zavádět a realizovat strategii podniku. Finanční cíle se nejčastěji týkají ziskovosti, měřené například pomocí ukazatele EVA (Truneček, 2004), ale jak zdůrazňuje Mládková (2005) i tvorby cash flow, rentability nebo likvidity.

*Zákaznická perspektiva* identifikuje zákaznické a tržní segmenty, ve kterých bude firma podnikat, a stanoví si měřítka výkonnosti podnikatelských jednotek v cílových segmentech, jako například spokojenost a loajalita zákazníků nebo získávání nových



zákazníků. Tato perspektiva zajistí v budoucnu vysokou finanční návratnost (Truneček, 2004).

Jak uvádí Truneček (2004), *perspektiva interních procesů* zajišťuje kritické procesy, ve kterých musí podnik dosahovat nejlepších možných výsledků. Snaží se jednak odhalit nové procesy, které jsou pro úspěch podniku rozhodující a jednak zařadit procesy inovační.

Poslední část BSC, *perspektiva učení se růstu*, je založená na principech managementu znalostí a vychází ze základních zdrojů, jimiž jsou lidé, systémy a podnikové procedury. Tato perspektiva definuje faktory, do kterých je vhodné investovat tak, aby došlo v budoucnu ke zvýšení výkonnosti. Investicí může být například rekvalifikace zaměstnanců nebo zlepšení informační technologie (Truneček, 2004).

## **2.4 Fáze zavádění managementu znalostí do organizace**

Truneček (2004, s. 63) vysvětluje, že cílem fáze zavádění managementu znalostí je vybudovat takový systém „*který by umožnil vytvářet, vyhledávat, získávat, užívat a znovu opakovaně užívat efektivním způsobem znalosti.*“ Bývá implementován v celé organizaci najednou, a proto je nezbytná podpora ze strany vrcholového vedení. Mládková (2005) dodává, že až 80 % organizací začíná řídit znalosti, aniž by mělo jakýkoliv plán.

Metodika zavádění má zpravidla pět fází, které vycházejí z praxe a vzájemně se prolínají.

### **2.4.1 Přípravná fáze**

První z nich se nazývá přípravná a bývá v ní management znalostí ze strany zaměstnanců i vedení často podceňován. Proto je důležité, aby měl pracovník iniciující zavedení managementu znalostí dobré mocenské postavení v organizační struktuře a jednoznačnou podporu vrcholového vedení organizace. V této fázi by mělo dojít k vysvětlení, co je znalost, proč se organizace rozhodla zavést sdílení znalostí, jaké jsou hlavní zásady a co bude přínosem pro celou organizaci i jednotlivce. K probuzení zájmu o management znalostí je vhodné provádět školení příslušných pracovníků, vzájemné otevřené diskuze

nebo přednášky pracovníků, které mají s danou problematikou zkušenosti. Za ukončení první fáze je považováno rozhodnutí, zda opravdu zavést management znalostí či nikoliv. Pokud se organizace rozhodne pro zavedení, měl by být jmenován odpovědný manager (Mládková, 2005).

### **2.4.2 Poznávací fáze**

Hlavním úkolem druhé fáze je upřesnění, jak by mohl management znalostí fungovat v organizaci, a jeho testování pomocí pilotních projektů. Je nutné formulovat strategii managementu znalostí, která musí navazovat na celkovou strategii organizace (Mládková, 2005). V této části se vytvoří tzv. mezifunkční týmy, skupiny lidí, kteří mají vztah k managementu znalostí a budou plnit zadané konkrétní úkoly a šířit myšlenky řízení znalostí. Jejich náplní práce je především příprava pilotních projektů majících bezprostřední vztah k podnikání firmy, a které mohou být strategického nebo lokálního charakteru. Strategické pilotní projekty představují například tvorbu a zavedení nového výrobku a mohou být velmi rizikové avšak výnosné. Lokální pilotní projekty jsou naopak méně rizikové a organizace se z nich může hodně naučit. Poznávací fáze je ukončena zahájením pilotního projektu (Truneček, 2004).

### **2.4.3 Pilotní projekty**

Ve třetí fázi začíná organizace skutečně řídit znalosti. Pilotní projekty byly implementovány a organizace by měla definovat základní metodologii managementu znalostí, tedy zmapovat dosavadní znalosti. Mnoho organizací se však dopouští chyby, jelikož mapují znalosti na základě materiálů o zaměstnancích, avšak tyto materiály jsou často neaktuální a byly zpracovány pro jiný účel. Proto je lepší se věnovat oblastem, kde pracují funkční komunity (Mládková, 2005). Pilotní projekty by měly nejen dosáhnout vytyčených cílů, ale také přesvědčit pracovníky, že znalostní aktivity jsou výhodné jak pro organizaci tak jednotlivce. Třetí fáze končí rozhodnutím, zda vytvořit oficiální, schválenou a podporovanou znalostní strategii s potřebnými zdroji nebo naopak veškeré znalostní

aktivitu ukončit. Na závěr by mělo být vydáno oficiální prohlášení, ze kterého jasně vyplývá rozhodnutí vedení (Truneček, 2004).

#### **2.4.4 Rozšiřování a podpora**

V této části se management znalostí stal celopodnikovou záležitostí a rostě o něj zájem. Vedení by mělo určit celopodniková pravidla spolupráce, zodpovědnost za dokumenty, nástroje měření a formulovat přínosy pro organizaci. Je také důležité definovat a rozšiřovat znalostní strategii. Právě rozšiřování může způsobit především velkým mezinárodním organizacím problémy, protože jednotlivé útvary mají různé IS/IT, rozdílnou kulturu a způsob komunikace, odlišný vztah k tacitním znalostem (Truneček, 2004). Řešením, jak navrhuje Mládková (2005), může být například uspořádání pravidelných schůzek, prezentací nebo celoorganizační trh znalostí.

Tato fáze není jednoduchá, a proto se v ní organizace obvykle zdrží delší dobu. Je důležité počkat na okamžik, kdy se práce se znalostmi stane součástí organizace (Truneček, 2004).

#### **2.4.5 Institucionalizace**

*„K institucionalizaci managementu znalostí dochází ve chvíli, kdy se práce se znalostmi stává přirozenou součástí každodenních aktivit pracovníků a stává se součástí podnikání a podnikatelského modelu organizace.“* (Mládková, 2005, s. 151) V poslední fázi zavádění se mění organizační struktura na novou znalostní organizační strukturu, která bude odpovídat požadavkům managementu znalostí a také vzniká systém odměňování a motivace. Truneček (2004, s. 66) uzavírá charakteristiku této fáze slovy, že *„důležitým úkolem je vytvoření a udržení rovnováhy mezi obecnými řídicími aktivitami jednotlivých částí organizace a potřebami řízení znalostí.“*

## 2.5 Rozdělení pravomoci a odpovědnosti

Při zavádění managementu znalostí řeší každá organizace rozdělení pravomoci a odpovědnosti dle svých konkrétních podmínek, a tak je třeba určit obecné úkoly vrcholového managementu, který přebírá odpovědnost za celý podnik. V praxi se setkáváme i s tím, že odpovědnost připadá personálnímu oddělení, toto řešení však není příliš vhodné, jelikož personální oddělení nemusí mít potřebné zdroje ani čas pro řízení znalostí (Mládková, 2005).

### 2.5.1 Úkoly vrcholového managementu

Truneček (2004) považuje za nejdůležitější úkol vrcholového managementu stanovení znalostní strategie a zajištění, aby ji většina pracovníků znala a ztotožňovala se s ní. Vrcholový management musí také formulovat základní směr, rámec a pravidla práce se znalostmi a dané znalosti efektivně využívat a rozvíjet. Mládková (2005) definuje další, neméně důležitý úkol, a tím je koordinace veškerých aktivit týkajících se znalostí, neboť pouze vrcholový management má celkový přehled o probíhajících aktivitách. Vrcholové vedení podniku také zodpovídá za vytvoření vhodného prostředí pro sdílení znalostí. Prostředí je tvořeno fyzickým prostředím, které tvoří například počítačové vybavení, sítě, oddechová místa aj. a také vzájemnými vztahy mezi pracovníky. Vrcholový management by měl najít správný motivační nástroj, který podpoří vzájemnou komunikaci mezi pracovníky.

### 2.5.2 Funkce při zavádění managementu znalostí

V podnicích se zavedeným řízením znalostí se můžeme setkat s několika speciálními rolemi. *CKO* je výkonným orgánem všech aktivit týkajících se znalostí a je zodpovědný za vytváření vize, strategie a koordinaci úkolů vrcholového managementu. Mnoho dílčích aktivit je ve formě projektů, proto je důležitá funkce *vedoucího projektu*, který musí problematice znalostí rozumět. V organizaci se také objevuje tzv. *tvůrce normativů*, který pracuje především s explicitními znalostmi. Tvoří normativy a je zodpovědný za

administrativu nebo například knihovnu. Pro tvůrce normativů pracují často *komunikátoři*, např. novináři nebo editoři, jejichž úkolem je přepravovat znalostní aktiva. Za konkrétní znalostní aktivitu, její formu a správnost, je zodpovědný *vlastník aktiva*. Další důležitou funkci při zavádění znalostního řízení tvoří *šampion*. Je to člověk s vůdčovskými rysy, který přesvědčuje pracovníky o výhodách vzájemné komunikace a uvolňuje komunikační kanály. Měl by to být výkonný manažer, který disponuje pravomocí a je schopen ovlivnit rozpočet tak, aby mohl měnit stávající prostředí a chování pracovníků. Ve znalostní organizaci se objevuje také *guru*. Guru nemusí být součástí vrcholového managementu ale je všeobecně známý jako dokonalý odborník a má přirozenou autoritu. Přichází s novými nápady a podporuje vrcholový management (Mládková, 2005).

## 2.6 Překážky zavádění managementu znalostí

Při implementaci managementu znalostí narazí organizace na nejrůznější překážky a bariéry, kterým musí čelit. Hlavní překážky spočívají především v současném stavu organizací, neakceptování znalostních pracovníků, nevyhovující firemní kultuře a personální politice a v nedostatečném vzdělávacím systému v organizaci i mimo ni. Právě současný stav organizace je nejdůležitější i při zavádění v českých organizacích. Avšak organizace často neberou v potaz, že největší konkurenční výhoda je intelektuální kapitál a znalosti spolupracovníků, a podceňují sdílení a řízení znalostí. Vrcholový management je více vázán k minulosti než k budoucnosti a překážkou je i stále častá vertikální organizační struktura, která brání přirozené komunikaci. Druhá zmiňovaná bariéra implementace znalostního managementu – neakceptování znalostních pracovníků- může mít několik důvodů. Stávající managementu může mít pocit ohrožení novým typem vedoucího nebo není dokonce na změny vůbec připraven a také často raději naslouchá názorům dobře placených externích specialistů než těm vlastním. Jistou překážkou je i chybný mýtus, že pouze neschopný vedoucí má poradce (Vymětal, Diačiková, Váchová, 2005).

Pro úspěšnou realizaci znalostního managementu je tedy velmi důležité zmiňované bariéry přesně specifikovat a následně jim čelit a odstranit je.

### **3 Znalostní pracovník a jeho motivace**

V souvislosti s implementací znalostního managementu je často uváděn pojem „znalostní pracovník.“ Ačkoliv je tento koncept považován mnohdy za poměrně nový, vznikl již před mnoha lety a za jeho autora je považován P. F. Drucker. Je nutné uvést, že znalostní pracovník není synonymem k pojmu znalec či expert. Znalci či experti jsou pouze podmnožinou znalostních pracovníků, již se vyskytují v jednotlivých organizacích (Bureš, 2007).

#### **3.1 Charakteristika znalostního pracovníka**

Jak definuje Mládková (2008), znalostní pracovníci tvoří v současnosti asi polovinu až 2/3 z celkového počtu pracovníků v rozvinutých ekonomikách. Znalostní pracovník používá při práci především mozek a vydělává si tedy na živobytí tím, že myslí. Často je v organizaci jediný, kdo požadované specializované znalosti má. Tito lidé rádi pracují samostatně, neustále se učí novým věcem a touží po osobním rozvoji. Také jsou schopni vytvářet vztahy a spolupráci s ostatními lidmi a pro organizaci jsou zdrojem kreativity. Vymětal, Diačiková a Váchová (2005) uvádějí jako důležité charakteristické rysy znalostního pracovníka mimo jiné i využívání intuice, schopnost nebát se rizika, přirozenou autoritu, mírný workoholismus, dobré zdraví a rodinné zázemí, počítačovou a jazykovou gramotnost.

Znalostním pracovníkem může být vysoce kvalifikovaný člověk, například lékař, právník nebo vědec, ale i údržbář, zahradník nebo prodavač, který sice nedisponuje vysokou kvalifikací, avšak dokáže perfektně své znalosti využít (Mládková, 2008). Truneček (2003) ve své publikaci zmiňuje jako konkrétní příklad znalostního pracovníka špičkového českého kardiochirurga Jana Pirka, který ukazuje své operátérské dovednosti téměř denně, ale musí si své znalosti také doplňovat a neustále se učit novým věcem. Je schopný vybudovat, udržovat a zdokonalovat sehraný pracující tým, který je nezbytnou součástí každé operace. Neméně důležitá je i jeho schopnost své znalosti s týmem sdílet.

Z předešlých charakteristik vyplývají důvody, proč je důležité se v praxi znalostními pracovníky zabývat a řídit je (Mládková, 2008):

- znalostní pracovníci rozhodují o tom, zda bude organizace úspěšná či nikoliv,
- tacitní znalosti nelze od znalostního pracovníka odloučit a pokud odejde z organizace, odejdou s ním i důležité znalosti,
- vhodným způsobem řízení lze navyšovat jejich produktivitu,
- mnoho pracovníků na první pohled nevypadá jako znalostní pracovníci a to, že jimi jsou, se zjistí, až když odejdou z organizace.

### **3.2 Produktivita znalostních pracovníků**

V období F. Taylora byla hlavním problémem otázka zvyšování produktivity manuální práce. Tato překážka prošla po mnoho let značným vývojem a v současné době již víme, jak tuto situaci řešit. Odborná literatura uvádí, že americké společnosti investovaly v devadesátých letech zhruba 100 miliard dolarů ročně do vzdělání svých zaměstnanců, ale jen 10 % z těchto nákladů bylo využito ve výrobním procesu. Na prahu jednadvacátého století stále stojíme před novým a neprobádaným problémem: Jak zvyšovat produktivitu pracovníků disponujících znalostmi (Truneček, 2003)?

Podle P. F. Druckera je produktivita znalostních pracovníků určována šesti nejdůležitějšími faktory (Truneček, 2003):

- volba cíle práce – znalostní pracovník si sám stanoví, co je jeho úkolem a co je cílem práce,
- autonomie a sebeřízení – znalostní pracovník by měl mít možnost sám se řídit a být zodpovědný za vlastní přispění k podnikovým cílům,
- nepřetržité inovace – jsou povinností pracovníka, musí být do jeho práce zabudovány,
- permanentní učení – nepřetržité vzdělávání, sdílení informací, výuka druhých, práce v týmu,
- jakost práce – nezáleží pouze na kvantitě ale i kvalitě vykonané práce, měření jakosti práce je založeno však zatím pouze na subjektivním úsudku,

- ekonomické pojetí práce – znalostní pracovník je pro podnik aktivem nikoliv nákladem a aktiva musí podnik pěstovat a rozvíjet.

### 3.3 Řízení znalostních pracovníků na základě jejich osobnosti

*„Osobnost je souhrn znaků, které ovlivňují naše chování. Vytváří ji výchova, které se člověku dostalo, jeho zkušenosti a genetické předpoklady. Osobnost znalostního pracovníka je klíč, který může manažer efektivně použít k jeho řízení.“*  
(Mládková, 2008, s. 59).

Klasifikací osobnosti existuje mnoho a jednou z nich je i tzv. enneagram. Enneagram vznikl před mnoha staletími jako produkt umožňující objasnit chování člověka v závislosti na situaci, ve které se nachází, a bere v úvahu jedinečnost a zvláštnost každého člověka. Zahrnuje devět základních typů osobnosti a vztahy mezi nimi, linie stresu a pohody, které vysvětlují chování člověka na základě výchozí situace, devět úrovní rozvoje osobnosti a tři podtypy. Díky propojení těchto prvků můžeme definovat schopnosti a potřeby každého jedince a tedy i způsoby, jak ho motivovat a řídit.

Stručná charakteristika základních typů osobnosti a jejich řízení je následující (Mládková, 2008):

1. *Perfekcionista*. Tito lidé jsou racionální, upřímní, snaží se pomáhat druhým a být pro ně vzorem. Někteří ale mohou působit jako moralisté a pedanti toužící po ideálu. Často zanedbávají své potřeby a pocity, nedokážou odpočívat a stále opravují své okolí. Špatně snášejí chaos, proto je nutné přesně stanovit řád a vyjádřit, co přesně po nich manažer požaduje a jaká je jejich role v organizaci. Zastávají nejčastěji profese učitelů na základní škole, účetních nebo reformátorů.
2. *Pečovatel*. Tento jedinec je štědrý, citlivý k potřebám druhých lidí a touží po lásce. Má však pocit, že je dobrý pouze pokud se zajímá o druhé a mile se k nim chová. Neváhá manipulovat s ostatními a dělat je na sobě závislými. Povolání, které lidé tohoto typu nejčastěji vykonávají, jsou například lékaři nebo pracovníci ve



- službách. Těmto pracovníkům je dobré dávat najevo osobní sympatie ale také ohlídat, aby nedávali přednost oblíbencům nebo nemanipulovali s lidmi.
3. *Dobyvatel*. Představitelé tohoto typu jsou pragmatičtí lidé, kteří navenek demonstrují velkou sebedůvěru, dávají si záležet na dojmu, který vyvolají. Je pro ně důležitý úspěch, postavení, bez váhání jdou do osobních a konkurenčních bojů. Často se ale adaptují na roli, kterou zastávají, podvádějí okolí i sebe, bojí se neúspěchu. Tento typ osobnosti je vhodný pro manažery či politiky. Jelikož se tento typ člověka nebojí náročných situací, můžeme ho řídit pomocí výzev.
  4. *Individualista*. Individualisté jsou expresivní, umělecky zaměření, posedlí originalitou a často čerpají energii z lidí kolem sebe. Jsou ale také tvrdohlaví, citliví na kritiku, trpí depresemi. Tento typ lidí vyžaduje individuální přístup a musí se počítat s jejich sklonem ke snění. Co se týče řízení, potřebují volnost a svobodu. Tyto osobnostní rysy mají nejčastěji architekti nebo umělci.
  5. *Badatel*. Vysoce inteligentní introvertní lidé, neúnavní studenti, dobří posluchači. Avšak mají problém vyjádřit své pocity, a jejich znalosti pro ně znamenají moc. Aby bylo možné tyto lidi, nejčastěji vědce, řídit, musí mít manažer přirozenou autoritu a jeho hlavním úkolem je zajišťovat prostředky, hlídat termíny a naplnění cílů.
  6. *Dobry voják*. Tito lidé jsou spolehliví, loajální, hodí se pro práci v týmu a respektují autority. Na druhou stranu jsou podezřívaví, emocionálně závislí na druhých lidech a mají bujnou fantazii. Dobří vojáci respektují příkazy, neradi riskují a nechtějí být zodpovědní za následky rozhodnutí.
  7. *Průzkumník*. Průzkumníci jsou optimističtí, spontánní, mnohostranní a dokážou inspirovat druhé lidi. Smutek navenek nevyjadřují, mají problémy zabývat se emocemi jiných lidí. Tento typ lidí pracuje nejčastěji na pozici sekretářky nebo osobního asistenta. Ke své práci potřebuje dostatek nových podnětů, aby se nezačal nudit. Je třeba ho ohlídat, aby plnil své povinnosti odpovědně a v řádném termínu.
  8. *Vyzyvatel*. Silný, dominantní, důvěryhodný a sebevědomý jedinec, který přímo reaguje na podněty či konflikty a má silný vztah k pravdě a právu. Ostatní lidé se ho ale často bojí, neboť působí výhružně až drze a útočí na ně. Vyzyvatele je dobré nechat samostatně pracovat a pouze na něj dohlížet. Tento typ lidí zastává nejčastěji pozici soudce, podnikatele nebo pracovníka humanitární organizace.

9. *Vyjednaváč.* Vyjednaváči jsou vnímaví, spokojení a příjemní jedinci, kteří vytvářejí okolo sebe pohodu a uklidňují konflikty. Někdy bývají ale pasivní, zanedbávají své povinnosti a nemají dostatek pevné vůle. Jelikož nemají rádi konflikty, měl by manažer myslet na to, že slíbí i to, co nemohou splnit. Úkoly je nutné specifikovat jasně, stručně a stanovit určitá pravidla.

### 3.4 Motivace znalostních pracovníků

*„Motivace spočívá v nalezení harmonie mezi tím, co konkrétní člověk pociťuje jako své vnitřní potřeby, a tím, co by měl pro firmu vykonávat.“ (Plamínek, 2005, s. 78)*

Právě nalezení harmonie bývá u většiny znalostních pracovníků složité, neboť manažeři musí ke znalostním pracovníkům přistupovat jinak než k ostatním zaměstnancům. U většiny zaměstnanců je hlavním motivačním prvkem dobré finanční ohodnocení a speciální benefity. Avšak u znalostních pracovníků je hlavním motivačním podnětem reciprocita nově získaných znalostí od těch, kterým pracovník sděluje své znalosti. Reciprocita může být realizována například zařazením znalostního pracovníka do týmu pracovníků, kde dochází k aktivnímu sdílení znalostí, nebo umožněním znalostnímu pracovníkovi účast na prestižních kongresech či konferencích. Samozřejmostí je, že také znalostní pracovník, jako jiní zaměstnanci, očekává vysoký plat a výkonnostní bonusy. Dalším motivačním prvkem může být chápání chyb. Úspěšné organizace chápou chybu jako negativní prvek, ale nedochází zde k přehazování odpovědnosti za vzniklé chyby, dokážou se z nich poučit a v budoucnu je využít ve svůj prospěch (Vymětal, Diačiková, Váchová, 2005).

V roce 2002 se pod záštitou společnosti PricewaterhouseCoopers uskutečnila analýza politiky odměňování a zaměstnaneckých výhod v ČR, v níž bylo dotazováno 166 respondentů. Nejvíce oceňovanými motivačními prvky se stalo stravování za dotovanou cenu (96 %) a různé druhy školení (85 %). Následovaly nápoje na pracovišti zdarma (82 %) a společenské, kulturní a sportovní akce (81 %). Zvýšení mzdy a odměny získaly 75 %, penzijní plán 43 % a příspěvky v nemoci 40 % (Vymětal, Diačiková, Váchová, 2005).

Z dalších motivačních aspektů, důležitých pro znalostní pracovníky, můžeme uvést možnost spolupráce s významnou osobností, identifikace osobních zájmů se zájmy organizace, delegování pravomoci a předávání odpovědnosti, nasycení potřeby uznání, přiměřené pracovní prostředí s exkluzivní organizací práce a neformální a pravidelné hodnocení pracovníků (Vymětal, Diačiková, Váchová, 2005).

Výsledky nejrozličnějších analýz spokojenosti ukazují, že až 25 % pracovníků je nespokojeno s tím, jaké mají pravomoci a zodpovědnosti, až 60 % má pocit nedoceníení a dokonce 80 % pracovníků postrádá pochvalu a uznání (Vymětal, Diačiková, Váchová, 2005).

### **3.4.1 Klíčové faktory motivace znalostních pracovníků**

Na základě dlouholetého výzkumu Gallup Organization bylo identifikováno dvanáct faktorů, které ovlivňují ochotu znalostního pracovníka pracovat pro určitou společnost a představují tedy moderní návod, jak motivovat znalostní pracovníky k vyšší produktivitě. Faktory jsou formulovány jako otázky, které si jednotliví zaměstnanci pokládají a v ideální situaci by měli na všechny odpovědět kladně. Pouze tak budou dostatečně motivováni k práci (Mládková, 2008).

1. *Vím, co mám dělat, co se ode mě chce?* Manažer by měl znalostnímu pracovníkovi vysvětlit, co je jeho úkolem a co má vytvořit. Pokud znalostní pracovník přesně neporozumí zadání, měl by o tom s manažerem diskutovat. Zamezí se tak tomu, že pracovník vypracuje úkol jinak, než měl.
2. *Mám materiál a vybavení, které potřebuji k tomu, abych mohl dělat svou práci pořádně?* Manažer musí poskytnout znalostnímu pracovníkovi dostatek informací, znalostí a kontaktů, které k vykonání znalostní práce nutně potřebuje.
3. *Mohu v práci každý den dělat to, v čem jsem nejlepší?* Pokud znalostní pracovník dělá to, co umí, co má rád a co mu jde, je to velmi motivující.
4. *Pochválil mě někdo v posledních sedmi letech?* Pochvala má nezbytný význam pro uspokojení sociálních potřeb jedince. Pokud je člověk pochválen, roste mu sebevědomí a s tím se zlepšuje i kvalita jeho výkonu.

5. *Zajímám šéfa nebo někoho v práci jako člověk?* Věnovat pozornost lidským potřebám znalostního pracovníka znamená dávat mu najevo, že patří do určité skupiny a že je respektován. Tento faktor je nutné sledovat především u nových znalostních pracovníků a u znalostních pracovníků, kteří přicházejí do již existující skupiny.
6. *Je v práci někdo, kdo mi dodává odvalu k dalšímu rozvoji?* Pokud pracovník vykonává práci, pro kterou nemá předpoklady, dobrý manažer by měl identifikovat jeho potenciál a nebránit mu v dalším rozvoji.
7. *Berou moje nápady v práci vážně?* Pokud nejsou myšlenky, nápady či schopnosti znalostního pracovníka akceptovány danou skupinou, nemůže se pracovník podílet na rozhodování, a ztrácí tak motivaci k lepšímu výkonu.
8. *Naplňuje mě poslání mé organizace pocitem, že moje práce je důležitá?* Každý znalostní pracovník má určité tzv. základní životní představy, které vycházejí z jeho osobnosti, výchovy a životních zkušeností. U většiny jedinců je nelze změnit, a pokud poslání organizace nevyvolává pocit důležitosti a potřeby, pracovník časem organizaci opustí.
9. *Dělají moji kolegové svou práci kvalitně?* Pokud pracovník zjistí, že se snaží pouze on a ostatní kolegové ničí jeho práci díky své nezodpovědnosti, bude demotivován.
10. *Mám v práci nejlepšího přítele?* Má-li pracovník v organizaci přátele, bude chodit do práce rád a také rád plnit své úkoly.
11. *Mluvil se mnou někdo o mém pokroku v posledním půl roce?* Manažer by měl se svými pracovníky mluvit o jejich pokroku, řešit problémy a poskytovat jim zpětnou vazbu.
12. *Mám v práci možnost učit se a růst?* Znalostní pracovník se musí neustále učit a zdokonalovat, aby zachytil nové trendy a vývoj v nejrůznějších oborech. Pokud mu organizace neumožňuje vzdělávat se, znalostní pracovník přestává být znalostním pracovníkem.

## 4 Základní přístupy k managementu znalostí a systém učení

Z předešlých kapitol vyplývá skutečnost o jakési revoluci informačních technologií v minulých letech, díky které začíná v současných organizacích dominovat význam duševního kapitálu. Rozhodujícím faktorem úspěšnosti každého podniku se stávají lidé, tedy duševní kapitál produkující nápady a inovace. Je zřejmé, že podnik se může stát úspěšným a konkurenceschopným v případě, pokud začne duševní kapitál řídit a využívat (Petříková, 2010).

Tradiční dělení pracovníků na „modré límečky“ (dělníci) a „bílé límečky“ (řídící pracovníci, administrativa) bylo díky vývoji informačních a komunikačních technologií postupně stíráno a v dnešní době se prosazuje především dělení na pracovníky obslužné, řídící a znalostní. Právě znalostním pracovníkům se někdy říká „zlaté límečky“ nebo také „golden collar,“ neboť jsou to většinou pracovníci na nejvyšší intelektuální úrovni organizace (Vymětal, Diačiková, Váchová, 2005). Avšak o nově vzniklou skupiny pracovníků musí management pečovat stejně dobře, jako o dvě předešlé.

Management znalostí se zabývá především tím, jak znalosti získávat, tvořit, rozmnožovat a využívat. Obecně můžeme definovat dva základní přístupy – procesní a tvůrčí. „*Procesní vymezuje knowledge management jako interpersonální komunikační proces, tvůrčí přístup je soustředěn na výsledek tvůrčích činností = na znalosti.*“ (Petříková, 2010, s. 128) Spojením těchto dvou přístupů vzniká nástroj pro efektivní uplatňování znalostního managementu, konkrétně například definování znalostní manažerské strategie, rozdělování znalostí mezi pracovníky nebo měření a hodnocení znalostního kapitálu organizace.

V souvislosti s přístupy k managementu znalostí Petříková (2010) také uvádí rámcové podmínky, které by mělo efektivní řízení znalostí splňovat. Jsou jimi zavedení podnikové kultury, podpora kontinuálního vzdělávání a vzdělávacích forem všech zaměstnanců, formulace typů znalostí a dovedností, přístupnost a otevřenost sdílení znalostí prostřednictvím informační sítě.

## 4.1 Příklady nejčastějších a nejmodernějších přístupů

V dnešní době je dostupný nespočet moderních metod práce s lidmi, které podporují jejich znalostní a dovednostní materiál. Mezi nejčastější metody patří manažerské porady, řešitelské týmy, workshopy a nejrůznější informační systémy.

### 4.1.1 Manažerské porady

Porady na všech stupních řízení zajišťují stálý přísun znalostí. Pod pojmem porada si z globálního hlediska každý jedinec představí podobnou formulaci, přesto z pohledu managementu znalostí je porada v první řadě odrazem vyzrálosti firemní kultury, prostor pro vytváření a hodnocení strategie a cílů organizace, zdrojem nových informací a místem, kde dochází k identifikaci nových nápadů a příležitostí. Na poradě se také rozhoduje o zdrojích pro zajištění nových znalostí a analyzuje, jak dopadly úkoly nebo projekty. Průběh porady bývá zaznamenán a poslán účastníkům nejčastěji e-mailem nebo zavěšen na intranet. Pokud se na poradě vyjadřuje k problému každý účastník, je nutné, aby se dopředu připravil, tj. nastudoval, co nezná a zjistil doplňující informace. Porada také patří k efektivní formě ověřování znalostí účastníků, a proto je nezbytné ji v každé firmě co nejefektivněji praktikovat (Petříková, 2010).

### 4.1.2 Řešitelské týmy

Průzkumy prokázaly, že zaměstnanci často upřednostňují získávání nových znalostí pomocí praktické práce nikoliv pouze teorie. Chtějí se učit jeden od druhého a vidět znalého člověka v praxi. „*Účast v řešitelském týmu je nejsilnější a nejlepší školou pro získávání nových znalostí a učení se aplikovat. Dobře vedené řešitelské týmy synergicky posilují jeden druhého.*“ (Petříková, 2010, s. 131) Vedoucí týmu musí na začátku nalézt mezery ve znalostech, které by mohly pomoci v řešení. Následuje rozdělení rolí v týmu, kdy každý člen analyzuje či studuje jinou interní nebo externí znalost. Nováčci nejenom sledují zkušené znalce a odborníky ale snaží se taky sami projevit a přijít s novým

nápadem. Členové sdílí nové znalosti se všemi účastníky, a tak se tým rychleji posune k výslednému řešení (Petříková, 2010).

### 4.1.3 Provozní workshopy

Provozní workshopy jsou důležité pro rychlé sdílení znalostí, analýzu nedostatků a posílení autonomie kolektivu, ale většina zaměstnanců je nepřijímá s nadšením, neboť jsou zde striktně vyžadovány znalosti. Pracovní skupina se schází v pravidelných intervalech, které závisí na náročnosti a typu práce. Důraz je kladen především na způsob, jakým byla analýza problému provedena a jaké opatření bylo přijato. Kolektiv musí mít přístup ke všem zdrojům informací, které potřebuje, a může si také pozvat odborníka z jiného procesu nebo člena vedení, aby společně našli optimální řešení (Petříková, 2010).

### 4.1.4 Vzdělávací workshopy

Vzdělávací workshopy spojují teoretický výklad a praktický přístup k řešení problému. Jejich cílem může být vyřešení praktického problému přímo na workshopu, což může trvat několik týdnů, ale také nalezení směru řešení a mezer ve znalostech. Do aktivit musí být zapojeni všichni členové, přičemž je přirozené, že se mohou projevit někteří členové jako aktivnější a někteří naopak pasivnější. Aktivnější členové povedou skupinu, budou prezentovat a demonstrovat výsledky. Pasivnější jedinci přicházejí s nápady, okukují přístupy jeden od druhého a časem se mohou stát aktivními členy (Petříková, 2010).

Struktura vzdělávacího workshopu může mít čtyři fáze. První fáze se nazývá *vzdělávací* a zahrnuje výběr týmu, stanovení jeho cílů a především vzdělání týmu formou studia, výkladu nebo pozorování tak, aby získal dostatek teoretických znalostí. Ve druhé fázi dochází ke *sběru dat* přímo v praxi, nejčastěji formou měření, pozorování, dotazování atd. Následuje *analýza sesbíraných dat*, kde dochází k vyhodnocení získaných informací a někdy i k porovnání s jinými organizacemi. Poslední fáze – *zlepšení* – prezentuje varianty ke zlepšení konkrétní situace v podniku a možné uplatnění variant v praxi (Petříková, 2010).

### 4.1.5 Informační systémy

Technologická perspektiva znalostního managementu je velmi rozšířená a bývá často zaměřována se základním významem řízení znalostí. K získávání znalostí od jednotlivých zaměstnanců, k propojení lidí se znalostmi nebo k propojení různých typů znalostí navzájem slouží rozličné technologie, kterými jsou například (Bureš, 2007):

- intranet – vnitřní informační síť podniku určená ke sdílení souborů a informací,
- systém pro správu dokumentů – skladiště důležitých organizačních dokumentů,
- stroje pro znovuzískávání informací – organizační úložiště textů, nástroje pro vyhledávání,
- groupware a workflow systémy – v případě práce ve skupinách, zejména pro geograficky vzdálené uživatele,
- push technologie – „tlačení“ informace ke konečnému uživateli,
- help-desk technologie – uspokojení interních a externích požadavků na informace (např. databáze často kladených otázek a daných odpovědí),
- brainstorming aplikace – konverze tacitních znalostí do explicitních,
- datové sklady – „dolování“ v datech za účelem maximálního využití existujících vztahů a objevení nových vztahů mezi zákazníky, dodavateli a interními procesy.

## 4.2 Vzdělávání jednotlivců a týmů

Zaměstnavatelé, organizace, odborná veřejnost i celková populace se shodují na tom, že tradiční vzdělávací metody a procesy mají v dnešní době svá omezení a díky neustálému pokroku informačních technologií, rozvoji konkurenčního prostředí a globalizaci světa se stávají nedostačujícími. Moderní vzdělávací procesy se snaží nejen přizpůsobit aktuálním změnám ve vývoji a požadavcích populace, ale jejich cílem je také snížení finančních a časových investic do vzdělání, zvýšení jejich výkonnosti a operativnosti, zkvalitnění vzdělání pracovníků a individualizace péče o jejich rozvoj. V následující části charakterizujeme nejpoužívanější trendy ve vzdělání pracovníků (Vymětal, Diačiková, Váchová, 2005).



### 4.2.1 E-learning

Vymětal, Diačiková, Váchová (2005, s. 302-303) charakterizují e-learning jako „elektronické vzdělávání využívající počítačovou síť k realizaci, interakci nebo podpoře vzdělávání.“ Počítačovou sítí jsou myšleny sítě LAN, WAN, internet či intranet. Dále upřesňují, že „pro potřeby vzdělávání se e-learning definuje jako poskytování výukového kursu prostřednictvím elektronických médií, včetně internetu, intranetu, satelitních přenosů, audio/video záznamů, interaktivních televizních přenosů, CD-ROMů apod.“ Vzdělávání pomocí e-learningu je individuální dle potřeb zaměstnance (studenta, manažera...), klade důraz na způsob předání informací a zpětnou vazbu. Petříková (2010) dodává, že e-learning urychluje vzdělávání a inovování v celé organizaci.

V tab. 1 je uvedeno srovnání moderního přístupu ke vzdělání (e-learningu) s klasickým přístupem. Z porovnání je zřejmé, že e-learning se všeobecně přibližuje známému Komenského modelu „škola hrou“.

Tab. 1: Porovnání klasického způsobu vzdělávání s e-learningem

Kritérium	Způsob vzdělávání	
	Klasický	E-learning
Vedení výuky	vyučujícím	studentem
Vnímání	předpokládá se znalost problému	reakce na problém v čase
Přístup	postup získávání vědomostí je dán předem	přímý přístup k vědomostem v libovolném pořadí a čase
Forma	specializace na velké objemy s danými začátky a konci	vzdělávání probíhá paralelně a nikdy nekončí
Obsah	volen z knihovny materiálů vytvářených vyučujícím	závisí na interakci studentů a informačních zdrojů
Učební pomůcky	dány převážně v tištěné podobě, aktualizace probíhá při výkladu	zejména v elektronické podobě, okamžitá aktualizace, kombinace textu s videem, animacemi
Dostupnost informací	výuka dle rozsahu	výuka v době aktuální potřeby,

	naakumulovaného učiva, harmonogram bez možnosti opakování náročnějšího učiva	individuální možnost výuky
Student	nezbytnost přizpůsobení daným podmínkám, nutnost všech učit se ve stejnou dobu	akceptování individuálních požadavků a přístupu
Vyučující	lokalizované působení, omezená možnost komunikace	geograficky neomezené působení, lepší možnost komunikace
Měření efektivnosti výuky	velmi obtížné, subjektivní	objektivnější, exaktní definování cílů, statistické vyhodnocování

Zdroj: převzato z Vymětal, Diačikové, Váchové (2005)

Vzdělávání pomocí e-learningu má své výhody i nevýhody jak pro zaměstnance (studenta), tak pro organizaci. Student se může věnovat studiu kdykoliv, kdekoliv a s individuální rychlostí. Snižují se mu také náklady na cestovné, stravné a ubytování. Nutná je však vybavenost počítačem, připojením k internetu a vyšší úroveň počítačové gramotnosti. Další nevýhodou je omezení přímého kontaktu studenta s vyučujícím, omezená možnost diskuze a navazování kontaktů s jinými studenty. Značnou nevýhodou může být i změna psychické zátěže studenta a jeho návyků duševní hygieny. Co se týče organizace a jejích výhod z podpory e-learningu, dochází k úspoře nákladů na provoz vzdělávacího zařízení, snazší administraci, správě a archivaci výsledků studia a není omezena pracovní výkonnost studujícího. Na druhé straně musí ale organizace investovat do pořízení výpočetní techniky a tvorby informační infrastruktury a hradit náklady na provoz sítě (Vymětal, Diačiková, Váchová, 2005).

Vymětal, Diačiková a Váchová (2005) v souvislosti s e-learningem přibližují podobné formy vzdělávání, jako jsou například:

- *offline vzdělávání* – využívání informačních technologií bez připojení k síti, zahrnuje například vzdělávání prostřednictvím e-mailu, nástěnek atd.,
- *synchronní režim* – studenti i vyučující jsou připojeni ve stejném čase k síti a přímo mezi sebou komunikují, vhodné pro menší skupiny s rychlým připojením k síti,

- *virtuální univerzita* – projekty začínající vývojem www-kursů na klasických univerzitách a končí vznikem nových institucí určených pro on-line vzdělávání,
- *řídící systém vzdělávání (LMS)* – software integrovaný do systému řízení znalostí sloužící jako základna pro e-learning, základními funkcemi jsou vývoj a řízení kursů, správa osobních dat a informací, hodnocení studujícího a využívání webových informačních zdrojů.

#### **4.2.2 E-development**

E-development, na rozdíl od e-learningu, má dlouhodobé působení a týká se objevování a vytváření poznatků, nikoliv šíření standardizovaných znalostí a osvojování si hotových osvědčených poznatků. Hlavním cílem je podpora přenosu znalostí a dovedností do praxe, přičemž e-development naplňuje svými vstupy sám účastník, který hotové znalosti nepřijímá, ale vytváří je, a nadřízený či lektor poskytuje především zpětnou vazbu. E-development podporuje permanentní rozvoj studenta (pracovníka) a uplatňuje se také u rozvojových projektů, jako je například studium MBA (Hroník, 2007).

#### **4.2.3 Outdoor learning (training) – aktivní trénink**

Outdoor learning je zážitkové učení neboli vzdělávání hrou a pohybovými aktivitami, kdy si student (zaměstnanec) může na modelových situacích vyzkoušet situace, které jsou více reálné, kreativní a snadněji zapamatovatelné. Aktivní trénink se snaží udělat z pasivního příjemce informací aktivního řešitele problémů a je vhodný především pro rozvoj tvůrčího myšlení. Student se snaží pod tlakem provádět aktivity, o kterých nic neví, ale v praxi se s nimi může běžně setkat. V oblasti aktivního tréninku se nachází několik základních vzdělávacích metodik, mezi které patří například (Vymětal, Diačiková, Váchová, 2005):

- *Koučování* je založené na dlouhodobé spolupráci studenta a kouče, přičemž kouč působí jako specialista konkrétní znalostní oblasti a nebývá členem organizace ani nadřízeným koučovaného. Kouč pomáhá pracovníkovi k většímu zamyšlení nad jeho výkonem a podněcuje ho k dalšímu vzdělávání.

- *Mentoring* bývá uplatňován v rozvoji osobnostního, profesionálního a kariérního potenciálu pracovníka, kdy dochází k vytváření sebedůvěry, sebeúcty, sebezpozorování, odpovědnosti vůči ostatním a vzájemnému respektování a snížení stresu. Mentor musí být dobrý posluchač, čestný, vzdělaný, důvěryhodný, flexibilní, přátelský, dochvilný a pro pracovníka by měl být vzorem.
- *Counselling* je metoda vytváření pracovních schopností vycházející z poradenství. Slouží manažerům při řešení například plánování nebo provádění změn. Na rozdíl od koučování a mentoringu poskytuje poradce služby jednorázově a krátkodobě.
- *Rotační program* se využívá u nových mladých spolupracovníků, kdy dochází k rozšíření jejich znalostí díky působení na různých místech a útvarech společnosti.

#### **4.2.4 Manažerské vzdělávání**

Manažerské kurzy MBA jsou doposud nejlepším známým modelem pro výcvik vrcholových manažerů. V minulosti ovšem vedoucí pracovníci neabsolvovali žádné kurzy a získávali znalosti a dovednosti pouze praxí. První vysoká škola managementu byla založena v roce 1900 v New Hampshire. V Evropě byl první kurz MBA otevřen v roce 1959 francouzským institutem INSEAD a v současnosti se nejvíce MBA kurzů absoljuje v Anglii a německy mluvících zemích. V USA a Velké Británii je denní studium MBA na úrovni našeho inženýrského studia na ekonomických vysokých školách. Náš zákon o vysokých školách studium MBA nezahrnuje a kurzy MBA jsou chápány spíše jako specializační studium po dokončení vysoké školy. Studium MBA je náročné na propojení teoretického vzdělání a praktických manažerských dovedností. Výukovými nástroji jsou přednášky, případové studie, hraní rolí, simulace a skupinové projekty. Smyslem kurzů MBA je příprava studenta na vrcholové řídicí pozice, proto by měl být student nejlépe kolem třiceti let a mít tří až pětiletou praxi na manažerské pozici (Truneček, 2004).

### 4.3 Učící se organizace

Pojem učící se organizace se v literatuře objevuje od roku 1990 zásluhou P. M. Sengeho, který ve své knize „Pátá disciplína“ definoval učící se organizace: „*Jsou to organizace, ve kterých lidé neustále zvyšují svou schopnost dosahovat požadovaných výsledků prostřednictvím společného učení se, jak se podílet na vytváření a zlepšování reality.*“ (Petříková, 2010, s. 42)

Truneček (2004, s. 89) uvádí, že hlavním cílem učící se organizace je „*vytvářet takové systémy, které by podporovaly jednotlivce, aby se při své práci učili.*“ Dále zdůrazňuje již dříve zmíněný fakt, že v současné době není pracovník nákladem, ale je považován za investora intelektuálního kapitálu a organizace by měla vytvořit takové prostředí, ve kterém se bude intelektuální kapitál rozvíjet a uplatňovat. Mezi základní charakteristiky učící se organizace také patří to, že organizace rozšiřuje svou kulturu učení i na své dodavatele, zákazníky a významné partnery (Truneček, 2004).

Senge se domníval, že schopnosti učící se organizace jsou dány zvládnutím následujících pěti disciplín:

1. *Osobní mistrovství* můžeme chápat jako závazek zaměstnanců k individuálnímu učení se, což je podmíněno schopností pokorně a otevřeně vnímat realitu (Petříková, 2010). Nabytí osobního mistrovství znamená také být schopen zaujetí a vášně, neboť jen tak je možné stát se mistrem v oboru (Hroník, 2007).
2. *Mentální modely* představují schopnosti porovnávat realitu a osobní vizi s hluboce zakořeněnými předsudky a domněnkami lidí. Individuální mentální modely jsou přirozenou součástí života a většinou si je neuvědomujeme. Právě jejich uvědomění je součástí náplně učící se organizace (Petříková, 2010).
3. Učící se organizace musí podporovat *sdílení osobních vizí* svých zaměstnanců, které se stávají jádrem celkové vize společnosti (Petříková, 2010). Manažeři by neměli diktovat úkoly, ale přenášet vizi na pracovníky, kteří jí následně sdílejí (Truneček, 2004).
4. *Týmové učení* je schopnost souladu individuálního rozvoje lidí v zájmu sdílené podnikové vize. Učící se organizace by měla podporovat formy týmového učení se,

jako jsou například sebehodnocení, benchmarking nebo skupinové řešení problémů (Petříková, 2010).

5. *Systémové myšlení* je nejdůležitější disciplínou učící se organizace, které umožňuje manažerům komplexně chápat svět (Hroník, 2007). Je to schopnost vnímat souvislosti a vztahy mezi prvky v systému v širším kontextu (Petříková, 2010).

## 5 Praktické příklady využití znalostního řízení v České republice

Praktická náplň této diplomové práce je rozdělena na dvě části. První část navazuje na teoretický úsek a zabývá se konkrétními příklady nástrojů řízení znalostí v českých společnostech. Neboť při vyhledávání využívání a sdílení znalostí v českých podnicích bylo nalezeno méně praktických případových studií, než se očekávalo, bylo provedeno dotazníkové šetření, což je náplní druhé části této práce. Dotazníkové šetření je zaměřené na to, jak organizace v České republice přistupují k problematice znalostního managementu.

V teoretické části je nejprve formulována všeobecná charakteristika znalostního řízení, jakožto definování základních pojmů, přínosů i bariér jeho zavádění. V další části je vysvětlen samotný proces zavádění znalostního řízení. Jelikož je problematika celého znalostního managementu velmi obsáhlá, práce je zaměřena dále především na znalostní pracovníky, jejich motivaci k lepším výkonům a systém vzdělávání. Do poslední zmíněné části jsou zahrnuty i nejčastější a nejmodernější přístupy využívání managementu znalostí v organizacích.

K výše uvedeným částem bylo vyhledáno jejich praktické využití v českých firmách. Ač se může na první pohled zdát tento úkol jako velmi jednoduchý, nebylo tomu tak. Většina českých firem své postoje ke znalostnímu řízení veřejně nepublikuje, neboť je buď považuje za interní, nebo se zkrátka využíváním a sdílením znalostí blíže nezabývá. Malé a střední podniky na svých webových stránkách uvádějí většinou pouze základní údaje o firmě a podrobné údaje nelze dohledat ani ve výročních zprávách. Tištěné publikace nevydávají, a při kontaktování těchto podniků prostřednictvím emailu nebo telefonu, nenásledovala většinou žádná zpětná vazba nebo bylo sděleno, že tyto informace neposkytují veřejnosti. Větší podniky už bývají sdílnější vzhledem k dostupným informacím a přístupu k managementu znalostí. Ochotněji odpovídají na dotazy prostřednictvím emailu a rozhovory s vedením podniku jsou k dispozici v různých

publikacích. Tato ochota je přirozeně dána tím, že mají lepší finanční zázemí a mohou si dovolit obsadit například pozici mluvčího nebo HR managera.

## **5.1 Zavádění znalostního řízení ve společnosti ČEZ, a. s.**

Energetická společnost ČEZ vznikla v roce 1992 přeměnou státního podniku České energetické závody a nyní je největším energetickým uskupením v České republice i v rámci celé střední a jihovýchodní Evropy. Společnost ČEZ je jádrem rozsáhlé skupiny firem – Skupiny ČEZ, jejíž aktivity zahrnují pestré spektrum činností od těžby surovin, přes výrobu, distribuci a obchod až po oblast telekomunikací, informatiky, jaderného výzkumu, projektování, výstavby a údržby energetických zařízení nebo zpracování vedlejších energetických produktů (ČEZ, 2014). Skupina ČEZ zaměstnává 31 308 pracovníků (ČEZ, 2012).

Jak uvádí Petříková (2010), v roce 2007 začala implementace knowledge managementu především v jaderné elektrárně Temelín a postupně ČEZ podnikl i první kroky systémového zavedení v celé společnosti. Intenzivní příprava základního konceptu, který se neomezuje jen na znalosti a zkušenosti z oblasti jaderné energetiky, probíhala především v roce 2008 a v roce 2009 se zapojila také jaderná elektrárna Dukovany.

Proč se ČEZ rozhodl pro zavedení knowledge managementu? Mezi hlavní důvody patřily například (Petříková, 2010):

- Odchod pracovníků v rámci generační výměny (hrozba přirozené ztráty znalostí).
- Rostoucí zájem o kvalifikované odborníky v zahraničí.
- Omezení možnosti přenosu znalostí a zkušeností při rychlém navýšení kapacit.
- Rostoucí požadavky na bezpečnost a efektivnost (týkající se rozsahu a kvality práce).

Pro zavedení znalostního managementu si ČEZ stanovil šest základních kroků (Petříková, 2010):

1. Organizace – definice rolí, podpora, nastavení rolí.



2. Obsah – budování obsahu a struktury znalostí, tvorba záznamů o zkušenostech.
3. Infrastruktura – IT podpora.
4. Kultura a zástupnictví – zařazení zaměstnance do systému zastupitelnosti dle míry významu rizika ztráty jeho nejvýznamnějších zkušeností a znalostí.
5. Dlouhodobost – zabezpečení vytrvalosti procesu zavádění a motivace zaměstnanců.
6. Leadership – zabezpečení podpory nejvyššího vedení, komunikace a školení v rámci managementu znalostí.

Nezbytným krokem při přesvědčování o přínosu knowledge managementu je zajištění interní komunikace, které se provádělo pomocí článku jak ve firemním časopise, tak i v interním časopise, a také informací na portálu managementu znalostí na Intranetu.

Další důležitou součástí zavádění bylo motivovat zaměstnance ke sdílení svých znalostí a zkušeností. Formy motivace jsou shrnuty v tab. 2. Po dvou letech implementace managementu znalostí zaměstnanci pochopili, že je tento koncept výhodný nejen pro společnost samotnou, ale také pro ně. Aktivní předávání a sdílení zkušeností se svými stávajícími i novými kolegy je na denním pořádku (Petříková, 2010).

Tab. 2: Formy motivace při implementaci knowledge managementu v ČEZ, a. s.

Oblasti	Možnosti
Nadstandardní odborná a rozvojová školení	Rozvojové programy Soft Skills, koučink, jazyková příprava
Odborné služební cesty	Workshopy, konference, semináře
Finanční motivace	Mimořádné odměny, knowledge management jako individuální cíl v ročním hodnocení zaměstnance
Osobní příklad a ocenění	Popularizace v interních novinách, intranetu, ocenění divizního ředitele (Certifikát experta), neformální setkání
Soutěže	Soutěž o nejlepší Záznam o zkušenosti

Zdroj: převzato z Petříkové (2010)

Jak již bylo řečeno, hlavním pilířem pro implementaci knowledge managementu v celé společnosti bylo jeho zavedení nejprve v jaderné elektrárně Temelín v roce 2007. Znalostí management v nejsledovanější jaderné elektrárně je součástí rozsáhlého projektu s názvem Bezpečně 15 TERA. Jeho cílem je stabilizovat provoz elektrárny tak, aby ročně vyráběla 15 TWh elektrické energie. Projekt zahrnuje řadu dílčích projektů a jedním z nich je zajistit stav personálu tak, aby docházelo k systematickému sdílení a předávání znalostí. Pro tento úkol byla najata poradenská firma Proneos GmbH, která vymyslela metodologii a vysvětlila, jak bude celý proces probíhat. Skupina ČEZ chce tímto činem zajistit nejen vlastní rozvoj zaměstnanců, ale také aby z nich vyrostli jejich následníci či pokračovatel. V úvodu bylo nutné sdělit, v jakém stavu je personál a co jsou hlavní problémy. Následně byly z nabízených nástrojů vybrány ty nejvhodnější pro společnost. V rámci projektu Bezpečně 15 TERA byly sestaveny skupiny týmů z různých oblastí firmy, které mezi sebou diskutovaly a navrhovaly řešení. Nakonec byly zvoleny tři oblasti – nástupnictví a zástupnictví, experience reports a personální databáze. V první oblasti jde o pojmenování nositelů unikátních znalostí a hledání pracovníků, kteří vedle odborníků vyrostou do srovnatelné nebo dokonce lepší profesní zralosti. Druhá oblast je zaměřená na zaznamenávání úspěšných a unikátních činností tak, aby mohly být v budoucnu opět využity ve stejné kvalitě. V poslední oblasti dochází k zaznamenávání samotných nositelů unikátních znalostí takovým způsobem, aby mohly být ve vhodný okamžik jejich znalosti využity. V rámci této personální databáze bylo na základě dotazníkového průzkumu mezi liniovými vedoucími nejprve vybráno deset lidí. Společnost má vytipované jejich zkušenosti, dovednosti, unikátní know-how. Na každém útvaru je garant, prostřednictvím kterého se projekt sleduje (Petříková, 2010).

Jelikož byla publikace od Petříkové vydána před třemi lety, a projekt Bezpečně TERA 15 byl ve svých začátcích, nabízí se otázka, jak se mu dařilo v dalších letech. Pomocí emailu byl kontaktován mluvčí JE Temelín pan Marek Sviták. Díky jeho časové vytíženosti komunikaci převzala Ing. Marie Dufková, PR Specialista, která odpověděla, že velký okamžik nastal 25. prosince 2012 v 19:37, kdy Temelín poprvé vyrobil 15 TWh a tím byl po pěti letech splněn cíl projektu. Cesta k dosažení cíle nebyla vůbec jednoduchá a musela proběhnout řada změn, jako například stabilizace organizační struktury, změna pracovních návyků, vylepšení zařízení a upravení způsobu řízení dodávek. Naplnění cílů pětiletého

projektu ovšem považuje celá společnost ČEZ, a. s. za signál pro zaměstnance i okolí, že Temelín je provozován bezpečně a efektivně.

Energetický gigant ČEZ má ty nejlepší předpoklady pro úspěšné zavedení knowledge managementu. Odborné vrcholové vedení i finanční rozpočet mu dávají možnost zajistit nejlepší experty na tuto problematiku. Experti zabývající se zaváděním znalostního managementu poradí, jak správně definovat znalostní strategii a cíl, či vytvořit optimální prostředí pro sdílení znalostí, avšak samotné provedení celého procesu závisí především na přístupu vrcholového vedení a zaměstnanců. ČEZ si je tohoto faktu vědom a dle výše zmíněných informací postupuje zavedením znalostního řízení skrze zaměstnance. Vytváří skupiny lidí, které spolu kooperují, snaží se vnímat jejich názory a motivovat je ke sdílení znalostí. Projekt Bezpečně TERA 15 po pěti letech úspěšně dosáhl svého cíle a lze tvrdit, že klíčem úspěchu byli právě zaměstnanci, kteří pochopili podstatu a přínos znalostního řízení. Pochopitelně nejsou známy všechny informace a dílčí části celého projektu, ale dle dostupných studií v publikaci věnované Skupině ČEZ je zřejmé, že ČEZ klade velký důraz na péči o zaměstnance a jejich spokojenost.

## **5.2 Intranet v České pojišťovně, a. s.**

Česká pojišťovna má dlouholetou tradici, neboť již v roce 1827 byla založena První česká vzájemná pojišťovna, která zpočátku provozovala pouze požární pojištění. Dnes je Česká pojišťovna univerzální pojišťovnou poskytující jak individuální životní i neživotní pojištění, tak i pojištění pro malé, střední a velké klienty v oblasti průmyslových, podnikatelských rizik a zemědělství. Přibližně 3900 zaměstnanců a 5600 obchodních zástupců se na více než 4500 obchodních místech stará o maximální spokojenost klientů (Česká pojišťovna, 2014).

V roce 2003 byl vybudován Klientský servis, který je dodnes pilířem poskytovaných služeb a umožňuje zákazníkům České pojišťovny spravovat veškeré požadavky z pohodlí domova. V souvislosti s Klientským servisem chtěla Česká pojišťovna ve stejném roce zavést systém pro sdílení informací a znalostí pracovníků Klientského servisu, který bude

vhodný pro různé skupiny uživatelů, jednoduchý a přívětivý, otevřený pro různé typy dat a také bezpečný. Vývoj systému prošel nejrůznějšími etapami. V září roku 2005 byl jednotný intranet pro celý Klientský servis vytvořen a v listopadu téhož roku byla spuštěna jeho pilotní verze (Parkosová, Hulatová, 2006).

Spokojenost s intranetem Klientského servisu potvrdil telefonicky i jeden ze zaměstnanců, který uvedl, že intranet Klientského servisu je pilířem poskytovaných služeb a zůstává jejich důležitou součástí po mnoho let. Samozřejmě se neustále vyvíjí tak, aby odpovídal aktuální situaci na domácím trhu a trendům v dané oblasti.

### **5.3 Motivace znalostních pracovníků vybraných podniků**

Základem úspěchu každého podniku je mít spokojené zaměstnance, čehož lze dosáhnout prostřednictvím nejrůznějších motivačních programů, které se snaží nejen získat nové zaměstnance, ale především udržet své stávající pracovníky. Následující část je věnována nejprve stručnému seznámení s vybranými českými podniky a podniky působící v České republice a poté porovnání jejich nejčastějších motivačních prvků pro zaměstnance uvedených v tab. 3.

*ŠKODA AUTO, a. s.* se sídlem v Mladé Boleslavi v České republice patří k nejstarším automobilkám na světě. Společnost byla založena v roce 1895 Václavem Laurinem a Václavem Klementem. Značka ŠKODA je více než 20 let součástí koncernu Volkswagen. V současné době ŠKODA AUTO zaměstnává po celém světě více než 25 750 osob (Škoda Auto, 2013).

*Telefónica Czech Republic, a. s.* vznikla v roce 2006 přejmenováním Českého Telecomu, českého telekomunikační společnosti provozujícího pevné telefonní linky, a jeho sloučením se společností Eurotel Praha, provozující mobilní síť Eurotel. Je největším integrovaným telekomunikačním operátorem na českém trhu a v roce 2012 zaměstnávala 6 275 pracovníků (Telefónica, 2014).

*Seznam.cz, a. s.* je český internetový portál a vyhledávač, který byl založen v roce 1996. Firma provozuje více než 25 různých služeb jako například *Email.cz*, *Firmy.cz*, *Zboží.cz* nebo *Mapy.cz*. Společnost má více než 1 000 zaměstnanců (*Seznam.cz*, 2014).

V roce 1825 zahájila svou činnost *Spořitelna česká*, předchůdce *Česká spořitelny, a. s.* Tato banka patří s 5,3 miliony klienty a 651 pobočkami k největším na českém trhu. Od roku 2000 je členem Erste Group a v roce 2012 měla 10 409 zaměstnanců (*Česká spořitelna*, 2014).

*Česká pošta, s. p.* vznikla osamostatněním České republiky v roce 1993 a s 3 403 poštami je největším poskytovatelem poštovních služeb na našem území. Česká pošta, s. p. je také největším zaměstnavatelem v ČR, v roce 2012 zaměstnala 32 163 pracovníků (*Česká pošta*, 2014).

Tab. 3: Vybrané zaměstnanecké motivační prvky v českých podnicích

Motivační prvek	Škoda Auto	Telefónica Czech Rep.	Seznam.cz	Česká spořitelna	Česká pošta
<b>Stravování</b>	Dotované stravování  Sít' kiosků a jídelen	Stravenky	Stravenky  Pracoviště vybavená kuchyňkou s bezedným šálkem kávy a čaje	Stravenky	Stravenky
<b>Zdraví</b>	Úrazové pojištění  Poliklinika ŠKODA  Zdravotní programy  Očkování proti chřipce	Služby a informace zaměřené na péči o zdraví  Podpora dárcovství krve  3 dny zdravotního volna	Systém benefitů Kafetérie pro zdraví	Systém benefitů Kafetérie pro zdraví  5 dní zdravotního volna	Zdravotní programy
<b>Vzdělání</b>	Jazykové kurzy  Vlastní vzdělávací	Tréninky dovedností, mentorink a koučink	Vzdělávací projekt Leadership	Jazykové kurzy  Studium při zaměstnání	Účast na seminářích, kurzech, konferencích

	centrum Na Karmeli  Technická knihovna	Vzdělávací programy- Talent program, Women in Leadership  Manažerské vzdělávání	Odborné semináře  Systém benefitů Kafetérie pro vzdělání  E-learning	Koučink, mentorink  Adaptační školení, rotace  Kurzy měkkých dovedností  Vzdělávací programy  E-learning	Kurzy měkkých dovedností  Adaptační školení  Rozvoj manažer. dovedností  E-learning
<b>Pracovní postup</b>	Výjezdy do zahraničí  Nadodborné vzdělávání  Projektová práce	Motivační večere  Motivační program Be More Awards  Kariérní mapy	Interní tréninky  Účast na zahraničních i českých konferencích	Odměny za pracovní výročí  Rozvojové aktivity  Odborné stáže	Osobní a profesní růst prostřednictvím speciálních programů
<b>Volný čas</b>	Týden dovolené navíc  Příspěvky na rekreaci  Firemní rekreační zařízení	Týden dovolené navíc  Systém benefitů Kafetérie	Týden dovolené navíc  Systém benefitů Kafetérie  Pružná pracovní doba	Týden dovolené navíc  2 dny volna na charitativní akce  5 dní volna pro otce Možnost využití rekreačních objektů	Týden dovolené navíc  Příspěvky na rekreaci  Firemní rekreační zařízení
<b>Kultura a sport</b>	Regionální podpora pro zaměstnance a jejich rodiny  Zapůjčení firemních společenských prostor	Vánoční a velikonoční trhy v O2 centrech  Dobrovolník roku  Vstupenky	Systém benefitů Kafetérie pro cestování, kulturu a sport	Systém benefitů Kafetérie pro cestování, kulturu a sport  Firemní akce	Poukázky do sportovních zařízení  Příspěvky na kulturu
<b>Rodina</b>	Příspěvek při narození dítěte	Příspěvek na péči o dítě	Právní poradna  Firemní školka	Příspěvek pro rodiče na hlídání dětí do 5 let	Příspěvky na dětské tábory  Podpora při pobytu na

	Zapůjčení služebního vozu na svatbu  Výpomoc rodině při úmrtí zaměst.	Slevy na telekomunikační služby společnosti pro rodinu		Pořádání rodinných akcí	rodičovské dovolené  Program Work-life balance
<b>Pracovní podmínky</b>	Pracovní oděv a pracovní obuv  Doprava v areálu závodu	Moderní technologie	Moderní technologie  Otevřené kanceláře  Relaxační místnost, posilovna, fotbálek  Home office	Výborné technické zázemí  Pravidelné obměny PC  Home office  Důraz na bezpečnost a zdraví na prac.	Zkrácená pracovní doba (37,5 hodin týdně)
<b>Zvýhodnění vlastních produktů a služeb</b>	Slevy na prodej nových i ojetých vozů  Výhodný leasing	Mobilní telefon  Zaměstnanecké tarify		Slevy na produkty a služby u partnerských společností  Bankovní a finanční produkty za zvýhodněné ceny	
<b>Ostatní</b>	Penzijní připojištění  Výhodná tarifní smlouva s T-Mobile  Půjčky na bydlení  Dotované bydlení	Finanční odměny	Zaměstnanecké půjčky  Všichni zaměstnanci si tykají	Penzijní a životní pojištění  Motivační bonusový systém	Penzijní a životní pojištění  Sociální výpomoc a půjčky  Zaměstnání osob se zdravotním postižením

Zdroj: vlastní zpracování podle Škoda Auto, O2, Seznam.cz, Česka spořitelna, Česká pošta (2014)

V tab. 3 jsou uvedeny pouze informace dostupné na oficiálních webových stránkách společností a následující výčet motivačních prvků jistě není kompletní. Přesto je zřejmé, že

se společnosti snaží nové i stávající zaměstnance motivovat širokou škálou prvků tak, aby si každý mohl vybrat motiv, který mu nejvíce vyhovuje. Všechny zmíněné firmy poskytují svým zaměstnancům příspěvky na stravování, zdravotní péči, kulturu a sport. Také umožňují prodloužit si dovolenou o 5 dní nad rámec zákona, zajišťují vhodné pracovní podmínky a není jim lhostejná ani rodina zaměstnance. Milým překvapením je velký zájem společností o vzdělání a osobní rozvoj zaměstnanců, neboť tato práce se soustředí především na motivaci znalostních pracovníků, ale většina českých firem bohužel nedělá rozdíly mezi klasickým pracovníkem a znalostním. Znalostní pracovníci chtějí předávat a rozvíjet své znalosti prostřednictvím nejrůznějších forem vzdělání, konferencí nebo například e-learningu. Přestože ani jedna z firem přímo nespecifikuje motivační program pro znalostní pracovníky, je možné říci, že jsou díky již zmiňovaným vzdělávacím programům na dobré cestě. Dalo by se tvrdit, že se společnosti touto problematikou nezabývají díky své neznalosti a možná i obavám, co by jim motivační program pro znalostní pracovníky přinesl. Každý podnik by se měl snažit dozvědět o znalostním řízení co nejvíce formou kurzů, on-line programů nebo poradenských firem.

## **5.4 Jak si stojí enneagram**

Enneagram je unikátní systém poznání osobnosti a zabývá se tím, jak vytěžit ze své osobnosti i osobností lidí to nejlepší, co v nich je. Je určen pro lektory, kouče, managery a každého, kdo touží po osobním rozvoji. Díky enneagramu získá člověk více sebedůvěry, pozná své přirozené silné stránky a lépe pochopí jednání lidí ve svém okolí.

V současnosti existuje mnoho programů a kurzů zabývajících se osobním rozvojem formou enneagramu. Jedním ze specialistů na emoční inteligenci, zahrnující problematiku enneagramu, je i společnost VEVA CZ, s. r. o., která se snaží prostřednictvím nejrůznějších programů rozvíjet lidský potenciál a navýšit výkon a motivaci člověka (VEVA CZ, 2014). Přehled některých společností, které využily referenční projekty společnosti VEVA CZ zobrazuje tab. 4.



Tab. 4: Využití nabízených referenčních projektů společnosti VEVA CZ

Název společnosti	Program
Parker Hannifin, s. r. o.	Rozvojový program Emoční leadership pro top management a střední management
Nestlé Česko, s. r. o.	Semináře Emoční inteligence a Sebeuvědomění s enneagramem a navazující tematické workshopy pro HR, talent group a manažery
Vodafone Česká Republika	Rozvojové programy pro obchodníky a střední management
Delfin travel	Rozvojový program Vědomý leadership, semináře enneagramu
M-ocean	Rozvojový program LOR, semináře enneagramu, rozvojový program Progresivní leadership

Zdroj: převzato z VEVA CZ (2014)

Dalším ze specialistů na emoční inteligenci je společnost SHINE Consulting, která také nabízí programy pro manažerský a osobní rozvoj. Zde jsou reakce jejich klientů na semináře věnované enneagramu (Shine Consulting, 2014):

- „*Vedení lidí s Enneagramem mi otevřelo nový pohled nahlížení na sebe - objevení svých možnosti dalšího osobního růstu a uvědomení si darů, kterými obohacuji tento svět a přispívám k řešení úkolů v práci.*“ Soňa Kostelníková, zástupce ředitele Odbor správy monitorovacího systému, Ministerstvo pro místní rozvoj
- „*Člověk nesobecky pohlédne na sebe samého, může pochopit lidi, se kterými pracuje.*“ Dana Winklerová — Team Leader, Vodafone Czech Republic, a. s.
- „*Enneagram je rozcestník v lidském bludišti.*“ Sylvie Hermanová, HR manager, LAO - průmyslové systémy, s. r. o.
- „*Seznámení s Enneagramem – při zhlédnutí aplikace v praxi věřím, že se jedná o úžasný nástroj řízení.*“ Miroslav Procházka — Q Manager, Bosal ČR, spol. s r. o.
- „*Vedení lidí a osobní rozvoj s Enneagramem je z mého pohledu vstupní brána nejen do úspěšného leadershipu, ale vůbec do dalšího osobnostního rozvoje a pokroku.*“ Mgr. Barbara Resnerová, Head of Staffing & Sourcing, Raiffeisenbank a. s.

Jelikož jsou reference více než pozitivní, byl pro zajímavost proveden vlastní test osobnosti s využitím enneagram testu na internetu, ačkoliv by byla jistě přesnější

soukromá konzultace s odborníkem nebo zakoupení speciálního programu. Enneagram zahrnuje 9 typů osobností, které jsou vrozené a během života je nelze měnit. Typy jsou obecně aplikovatelné na muže i ženy a jsou rovnocenné – neexistuje horší ani lepší.

Prostřednictvím testu<sup>1</sup>, který měl 90 otázek, byl vyhodnocen typ osobnosti jako typ 3 – Dobyvatel. Dle Mládkové (2008) jsou typy 3 orientovaní na úspěch, adaptabilní, atraktivní, vůdčí, dávají si záležet na dojmu, který vyvolávají. Velký význam pro ně má uznání, úspěch a postavení. Na druhou stranu mají problém akceptovat své vlastní pocity, identifikují se s rolí, kterou zastávají, nehrají fér a podvádí své okolí. Trojky jsou dobří manažeři a vůdci, nebojí se těžkých úkolů a jsou vzorem pro ostatní. S některými argumenty lze souhlasit a sedí na testované osobu naprosto přesně, s některými ovšem ne, což je účel enneagramu – najít vlastnosti, kterých si sami nejsme vědomi a využít je ve svůj prospěch.

Osobní rozvoj člověka prostřednictvím enneagramu je velmi zajímavý a dokazují to i pozitivní reference uživatelů. Řízení znalostních pracovníků dle osobnosti ze strany vedení podniku není v českých firmách moc rozšířené, spíše se každý zaměstnanec soustředí na osobní rozvoj a kurzů enneagramu se účastní ve vlastním zájmu. Společnosti nabízející programy enneagramu by měly své služby více propagovat například prostřednictvím emailů či letáků zasílaných do firem tak, aby se enneagram dostal do povědomí vrcholového managementu, a tak došlo k jeho uplatňování i ze strany vedení a nejen jednotlivých zaměstnanců.

## **5.5 Příklady využití e-learningových kurzů**

E-learning neboli elektronické vzdělávání je v současné době velmi populární a využívají ho jak malé podniky, tak nadnárodní společnosti. Velkou výhodou e-learningu je časová nezávislost studia – zaměstnanec si může sám zvolit den i hodinu, kdy se chce vzdělávat. Firmy upřednostňují e-learning oproti klasickému vzdělávání díky jeho nízkým provozním nákladům, neboť ušetří za pronájem učeben, studijní materiály, lektory nebo dopravu.

---

<sup>1</sup> Test dostupný na <http://martin.lojkasek.cz/CZ/Enneagram/test.php>

E-learningové kurzy ale lze využívat pouze tam, kde si zaměstnanci uvědomují nezbytnost neustálého vzdělávání a mají dostatečnou motivaci se sebevzdělávat.

Na internetu je k dispozici nespočet nabídek e-learningového vzdělávání, a tak si každý podnik může vybrat kurz, který nejvíce vyhovuje jeho podmínkám. V následující části jsou uvedeny příklady využívání e-learningu čtyř významných podniků působících na českém trhu.

Společnost *Electro World* vstoupila na tuzemský trh v roce 2002 a je jeden z největších prodejců elektroniky a elektrospotřebičů u nás. V rámci první fáze projektu „Nový směr – zavedení systémové podpory vzdělávání zaměstnanců společnosti *Electro World*,“ probíhající v období 1. 3. 2010 – 28. 2. 2012, spustila e-learningovou aplikaci pro zvyšování úrovně znalostí a dovedností zaměstnanců obsahující jak moduly tréninku prodejní techniky, tak moduly rozšiřování produktových a technických znalostí. E-learningová aplikace byla zavedena pro 230 vybraných zaměstnanců z řad personálu maloobchodních jednotek po celé České republice (Čihák, 2012).

Druhá fáze projektu nazvanému „Nový směr II – zlepšením systému řízení lidských zdrojů ke zvýšení adaptability nových zaměstnanců *Electro World*“ pro období 1. 7. 2013 – 31. 7. 2014, volně navazuje na úspěšnou první část projektu. V první fázi začal fungovat firemní e-learning, který nyní obsahuje velké množství studijního materiálu z různých oblastí a je zaměstnanci hojně využíván. Ve druhé fázi, která stále probíhá, se společnost *Electro World* snaží do již zaběhnutého firemního e-learningu přidat interaktivní kurzy, které pomohou nováčkům osvojit si základní dovednosti aktivní formou. Také bude spuštěná aplikace registrující u každého zaměstnance absolvované kurzy a školení, jeho úroveň znalostí a možnosti dalšího vzdělávání (Čihák, 2013).

*RWE Česká Republika, a. s.* je jedním z největších dodavatelů zemního plynu a elektřiny na českém trhu. V prosinci roku 2010 byl pro tuto společnost vytvořen zajímavý interaktivní a multimediální e-learningový kurz na téma *Soft skills – Zpětná vazba*. Měl ověřit tzv. měkké dovednosti zaměřující se na chování a sociální inteligenci zaměstnanců. E-learningový kurz je realizován zábavnou formou – hra na téma život a peníze, kde hlavní

roli hrají animované postavičky tzv. avataři viz obr. 6, které si v úvodní části může zaměstnanec sám vybrat. Následně zaměstnanec studuje texty, řeší modelové situace a odpovídá na otázky. Za každou správnou odpověď dostává zaměstnanec virtuální peníze, za špatnou odpověď mu jsou peníze odebrány. V závěru hry si může za své vydělané virtuální peníze koupit psa, ojeté auto, golfové hřiště, tank, dovolenou atd. viz obr. 7. Základní verze kurzu měla u zaměstnanců veliký úspěch, a tak se společnost RWE rozhodla rozšířit scénář a míru interaktivity rozsahu celého kurzu. Druhá etapa byla ukončena v květnu 2011 a kurz byl rozšířen například o plnohodnotné vložené testy se sériemi procvičovacími otázkami a vylepšeny byly také statistiky úspěšnosti kurzu. V srpnu 2011 následovala třetí etapa, která lokalizovala kurz do anglického jazyka pro globální distribuci do celého koncernu RWE (COVER MEDIA s.r.o., MAUR film & RWE, 2010-2011).



Obr. 6: Animované postavy a otázky v e-learningovém kurzu RWE  
Zdroj: Cover media, s. r. o. (2010-2011)



Obr. 7: Odměna za virtuální peníze v e-learningovém kurzu RWE

Zdroj: Cover média, s. r. o. (2010-2011)

Společnost *Škoda Auto, a. s.* je největší český výrobce automobilů. V roce 2004 se v rámci výrobního procesu zvýšila potřeba zefektivnit výuku mandatorních kurzů, především školení řidičů referenčních vozů. Důvodem byl rostoucí počet zaměstnanců, kvůli němuž začalo být jejich proškolení obvyklou prezenční formou obtížné. Cílovou skupiny vzdělávacích kurzů bylo přibližně 5 000 zaměstnanců a jejich počet se stále zvyšoval, proto se Škoda Auto rozhodla pro zavedení e-learningové výuky, která by ušetřila velké množství nákladů. Ve výběrovém řízení se společnost rozhodla pro systém LMS eDoceo, který nejlépe splnil požadovaná kritéria. Zpočátku byly k dispozici kurzy pouze pro řidiče referenčních vozů, ale o pár měsíců později se zavedly kurzy i pro administrativní pracovníky, kteří potřebovali proškolení v jazykových a softwarových znalostech a dovednostech. Za rok 2008 se do systému LMS eDoceo přihlásilo přes 11 000 uživatelů, kteří v něm studovali v souhrnu téměř 16 000 vzdělávacích kurzů. Důležitým přínosem zavedení systému je vyšší efektivita vzdělávání, neboť zaměstnanci již nemusí být školeni v malých skupinách v daném časovém harmonogramu, tak jak tomu bylo před rokem 2004. Každý zaměstnanec se může přihlásit 24 hodin denně do systému a vzdělávat se ve

vybrané oblasti. Škoda Auto, a. s. chce v budoucnu tento systém začlenit do svého intranetového portálu a také rozšířit nabídku vzdělávacích kurzů (Králíková, 2004).

*„E-learning byl pro nás velkou výzvou. Jako každá novinka byl i e-learning zpočátku přijímán s rozpačitým nejednoznačným očekáváním, mnohdy i s nedůvěrou. Nakonec bylo pro všechny velkým překvapením, když se ukázalo nejen kolik nákladů je LMS eDoceo schopno nám ušetřit, ale také jak velký v sobě ukrývá samotný potenciál pro vzdělávání našich zaměstnanců.“* Dr. Alexandra Králíková, vedoucí oddělení vzdělání

České aerolinie, a. s. (ČSA) jsou nadnárodní letecká společnost České republiky s dlouholetou tradicí. V roce 2007 chtěla společnost ČSA vyhodnotit stávající stav vzdělání v podniku a specifikovat možnosti realizace budoucího vzdělávacího systému, a tak vypsal výběrové řízení s názvem „Pilotní projekt eLearning v ČSA.“ Z užšího výběru uchazečů, kteří měli za úkol vytvořit projektový plán, byla vybrána společnost Trask solution, a. s. a aplikace LMS eDoceo. Očekávanými přínosy byly zejména zrychlení proškolení zaměstnanců, úspora času zaměstnanců, úspora v oblasti cestovních nákladů na škole a zjednodušení plánování výuky. Jako dlouhodobé cíle implementace e-learningu byly stanoveny zlepšení informovanosti a komunikace napříč společnostmi, zdokonalení firemní kultury a HR procesů. Vyhodnocení pilotního projektu posloužilo jako podklad pro komplexní systém řízení elektronického vzdělávání se zaměřením na plánovací systémy letového, servisního a odbavovacího personálu (Koukalová, 2007).

Všechny vybrané případové studie mají jedno společné – vzdělání svých zaměstnanců. Přesto každá ze společností přistoupila k této problematice z jiného pohledu. Electro World chtěl pomocí e-learningových kurzů zvýšit úroveň znalostí a dovedností, společnost RWE se naopak zaměřila opačným směrem - na získání informací o měkkých dovednostech svých zaměstnanců. Ve firmě Škoda Auto bylo velké množství zaměstnanců, které bylo nutné proškolit, a proto společnost zvolila e-learning jako nejrychlejší a nejefektivnější způsob školení. ČSA se snažily vyhodnotit stávající stav vzdělanosti a e-learning jim posloužil jako podklad pro další projekt. Právě velké podniky si mohou dovolit přímo specifikovat své požadavky a vyhlásit výběrové řízení, ze kterého si vyberou nejvhodnější projekt. Malé podniky ale převážně nemají dostatek financí a lidských zdrojů pro vyhlášení

výběrového řízení, a tak vyhledávají e-learningové programy samy na internetu, nechají si doporučit již ověřený program jejich partnery nebo se spokojí s první nabídkou, která k nim dorazí. Na internetu je k dispozici nespočet nabídek e-learningových kurzů. Pokud chce vedení nějakého malého podniku zakoupit e-learningový kurz, je možné tvrdit, že stráví sezením u počítače a procházením nabídek dlouhou dobu. Proto by bylo přínosné udělat jakýsi vyhledávač e-learningových programů, kam firmy přehledně umístí své nabídky. Podnik do databáze zadá své požadavky a vyhledávač mu najde nejlepší řešení. Otázkou zůstává, kdo by se toho úkolu chopil.

## **5.6 Image Lab pořádá HR snídaně**

Image Lab, s. r. o. je česká vzdělávací a poradenská společnost zaměřená na vzdělávání dospělých ve firmách a organizacích, která realizovala více než 7 500 tréninkových dní pro 60 000 účastníků z 300 firem. Společnost dodává nejrozumnější firemní trénink a realizuje rozvojové projekty, které slouží ke vzdělání a sdílení znalostí zaměstnanců. Jedním z těchto programů jsou tzv. HR snídaně, které jsou pořádány zdarma k inspiraci a vzájemné výměně zkušeností (Image Lab, 2014).

Bližší informace ochotně poskytla Back Office Assitant této společnosti Bc. Tereza Žižková. Uvedla, že na HR snídaně se zvou především manažeři a ředitelé různých firem prostřednictvím pozvánky rozesílané e-mailem nebo se některé společnosti sami přihlásí na kontakt uvedený na webových stránkách. Cílem toho projektu je představení předem zvoleného tématu spojené s diskuzí a výměnou názorů a zkušeností s lidmi z oboru. HR snídaně jsou také dobré místo pro tzv. networking, kdy dochází k navazování nových kontaktů. Probíhají většinou jednou měsíčně v pátek přímo v sídle společnosti Image Lab v Praze, ale například poslední HR snídaně v lednu 2014 viz obr. 8 se konala v kuchařském studiu a jednalo se o ukázkou Larpu, což je hra založená na hraní rolí. Kurzy jsou bezplatné, účastní se jich většinou kolem 20 lidí a mezi klienty lze najít zaměstnance společností ČSOB, Komerční banka, Pfizer, Medtronic, Coca Cola nebo ČD Cargo.



Obr. 8: Pozvánka na HR snídani  
Zdroj: Image Lab, s. r. o. (2014)

HR snídane jsou jedním z příkladů přístupu ke znalostnímu řízení. Co se týče samotné firmy Image Lab, Tereza Žižková krátce zmínila, jak to probíhá přímo u nich. Hlavní motivační nástroj vidí ve vzdělávání a nejrozličnějších školeních, například ji čeká dvoudenní školení ke grafickému programu. Jako další motivační prvky uvedla nápoje zcela zdarma, stravenky, delegování pravomocí, pružnou pracovní dobu a pracovní prostředí s rodinnou atmosférou. Znalosti jsou ve společnosti sdíleny nejčastěji pomocí pravidelných porad, osobní neformální komunikace a občas i workshopů. Z uvedených příkladů je zřejmé, že firma své pracovníky považuje za znalostní.

Celková implementace znalostního řízení a vše s ním spojené je aktuální téma především v zahraničí, ale praktické příklady využití znalostního řízení v České republice ukazují, že



ani českému trhu není tato problematika lhostejná a postupně si firmy knowledge management osvojují. Společnost ČEZ se rozhodla implementovat znalostní řízení, aby zvýšila sdílení znalostí v podniku a prostřednictvím toho úspěšně dokončila projekt Bezpečně 15 TERA. Česká pojišťovna zavedla pro své zaměstnance Klientského centra intranet, který jim úspěšně slouží i v dnešní době. Také motivace pracovníků prochází vývojem a hlavními benefity již nejsou zvýšení platu nebo mobilní telefon. Společnosti jako Seznam.cz, Česká pošta či Česká spořitelna se zaměřují především na vzdělání a rozvoj svých zaměstnanců, kteří to berou jako odměnu za vykonanou práci, nikoliv trest. V oblasti vzdělávání je velmi častou volbou e-learning, který má mnoho výhod, a využívají ho v různých formách například společnosti Škoda Auto, RWE nebo ČSA. Existuje také mnoho firem nabízející kurzy, které se snaží rozvíjet znalosti a dovednosti formou her a rozvojových programů, jako HR snídane v Image Lab.

Správné a efektivní znalostní řízení je v České republice ještě na samém počátku a mnoho firem knowledge management využívá, aniž by si to uvědomovaly.

## 6 Výzkumná část - dotazníkové šetření

Druhá část praktického pojetí této práce se zaměřuje na přístup firem k samotnému znalostnímu řízení. Cílem je zhodnotit, jak společnosti vnímají znalostní řízení, které nástroje a způsoby používají a také jak přistupují ke svým zaměstnancům především z hlediska jejich motivace. K vyhodnocení využívání a sdílení znalostí v organizacích bylo použito dotazníkové šetření, které umožňuje zprostředkovat praktický náhled na danou problematiku.

### 6.1 Metodika dotazníkového šetření

Tato část je koncipována za účelem seznámení se způsobem, jakým byl výzkum proveden a vysvětluje, jaká výzkumná strategie, metoda a technika sběru dat byla zvolena. Dále je formulována cílová skupina respondentů, validita a spolehlivost dat a omezení výzkumu. Poté následuje samotné vyhodnocení výsledků výzkumu.

Provedený výzkum se řadí mezi primární, zaměřuje se tedy na sběr, analýzu a vyhodnocování nových informací. Co se týče výzkumné strategie, jedná se o strategii kvalitativní, neboť data jsou ve formě slov či obrázků a výzkum se týká chodu organizace. Hlubší specifikaci nabízí metoda sběru dat, pro kterou bylo za účelem dosažení stanovených cílů určeno dotazování jak elektronické, tak osobní, a technika sběru dat probíhala tedy prostřednictvím dotazníku. Elektronické dotazování je v současnosti nejvyužívanější metoda sběru dat díky tomu, že je levné, rychlé a je možné oslovit velkou skupinu respondentů. Elektronické dotazování probíhalo pomocí e-mailů a zveřejněním dotazníku na sociální síti Facebook, konkrétně na stránce Centrum znalostního managementu. Osobní dotazování je založeno na přímé komunikaci s respondentem a jeho nespornými výhodami je okamžitá zpětná vazba a vysoká spolehlivost údajů, avšak nákladově a časově jde o náročnou metodu.

V rámci elektronického dotazování byl dotazník vytvořen aplikací Google Docs, v osobním dotazování byl stejný dotazník poskytnut v tištěné formě (Příloha A). Dotazník

byl konstruován v souladu s cíli a teoretickou částí této práce a byl zcela anonymní. Aby bylo dosaženo co nejvyšší návratnosti, obsahoval celkem pouze 13 uzavřených otázek, z nichž 2 byly identifikační. U každé otázky bylo uvedeno, kolik možností může respondent zvolit. Dotazníkové šetření probíhalo v únoru a březnu roku 2014 na území České republiky.

### **6.1.1 Výběr respondentů**

K výběru respondentů byla použita nestatistická metoda podle vhodnosti a dostupnosti respondentů. Za vhodné respondenty byli považováni ti, kteří se snaží nějakým způsobem využívat a sdílet znalosti, a proto byly osloveny spíše významnější české střední a velké podniky. Dotazník byl formulován pro vedení podniku, personální oddělení, HR managery nebo tiskové mluvčí, kteří jsou schopni dané otázky zodpovědět nebo příslušnou odpověď na ně zjistit. Oslovení vhodných respondentů bylo celkově velmi složité, neboť v každém podniku musí docházet k využívání a sdílení znalostí, ale většina z nich se tento proces nesnaží systematicky řídit a myslí si, že se jich znalostní řízení netýká. Prostřednictvím emailu bylo osloveno 85 podniků a osobního rozhovoru se zúčastnilo 18 respondentů. Kolik respondentů bylo osloveno na sociální síti Facebook nelze vyčíslit. Celkově bylo zodpovězeno 52 dotazníků, přičemž návratnost osobního dotazování byla 100 % a elektronického dotazování 40 %.

### **6.1.2 Validita a spolehlivost**

Validita a spolehlivost získaných dat je posuzována s ohledem na chyby na straně dotazujícího i dotazovaného a možnosti odlišného chápání významu slov, interpretace otázek, neochoty odpovídat ze strany respondentů atd. Ve snaze minimalizovat tyto chyby byl důraz kladen na jasné, jednoznačné a srozumitelné formulování otázek. V osobním dotazování bylo možné otázku upřesnit, a tak spolehlivost sesbíraných dat je vysoká. V elektronickém dotazníku byl uveden kontakt, na který se mohli respondenti obrátit, pokud nebudou některé otázce rozumět. Učinili tak pouze 3 respondenti. Jelikož byl

elektronický dotazník směřován na vrcholové vedení podnik, je možné i zde sesbíraná data považovat za spolehlivá.

### **6.1.3 Omezení výzkumu**

Za omezení výzkumu je možné považovat zvolenou skupinu respondentů, tedy vedení podniku či manažery, neboť spousta z nich je časově zaneprázdněná a elektronické dotazníky ignorují. Dalším omezením mohl být nevhodný výběr konkrétního respondenta, tj. podniku, který i přestože je významný a měl by se touto problematikou zabývat, znalostní řízení neřeší, a tedy na dotazník neodpověděl.

## **6.2 Vyhodnocení výsledků výzkumu**

K vyhodnocení výzkumu, vytvoření tabulek a grafů a shrnutí výsledků byl použit program Microsoft Excel. Dotazníkového šetření se účastnilo 52 respondentů, jejichž odpovědi budou rozebrány v následujících podkapitolách.

### **6.2.1 Profil respondentů**

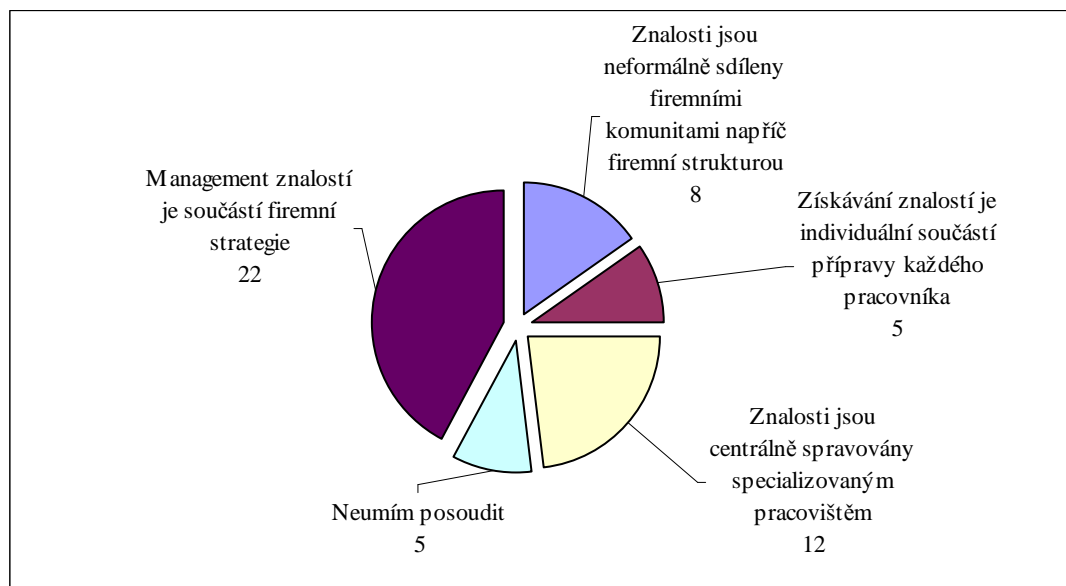
Dotazník byl vytvořen především pro velké podniky, které by se měly znalostním management alespoň částečně zabývat a dané otázky jim tedy nebudou cizí, nicméně byly osloveny i střední a menší podniky. Velikost podniků byla určována dle počtu zaměstnanců, kde malé podniky mají 1–49 zaměstnanců, střední podniky 50–249 zaměstnanců a velké podniky zaměstnávají nad 250 pracovníků. Dotazníkového šetření se účastnilo 37 velkých podniků, 11 středních a 4 malé společnosti, z čehož vyplývá, že znalostním řízením se opravdu v převážně většině zabývají velké podniky.

Další identifikační otázka se týkala odvětví podnikání. Respondenti byly z nejrůznějších odvětví a žádné z nich nemělo jasnou převahu. Nejvíce respondentů bylo z průmyslového a stavebního odvětví a odvětví týkající se bankovních institucí a financí, méně naopak ze

zemědělství a telekomunikace. Tato otázka je tedy vnímána spíše jako orientační a nelze z ní vyjádřit, které odvětví se nejvíce věnuje znalostnímu řízení, neboť rozdělení respondentů v jednotlivých odvětvích bylo téměř vyrovnané.

### 6.2.2 Vyhodnocení jednotlivých otázek

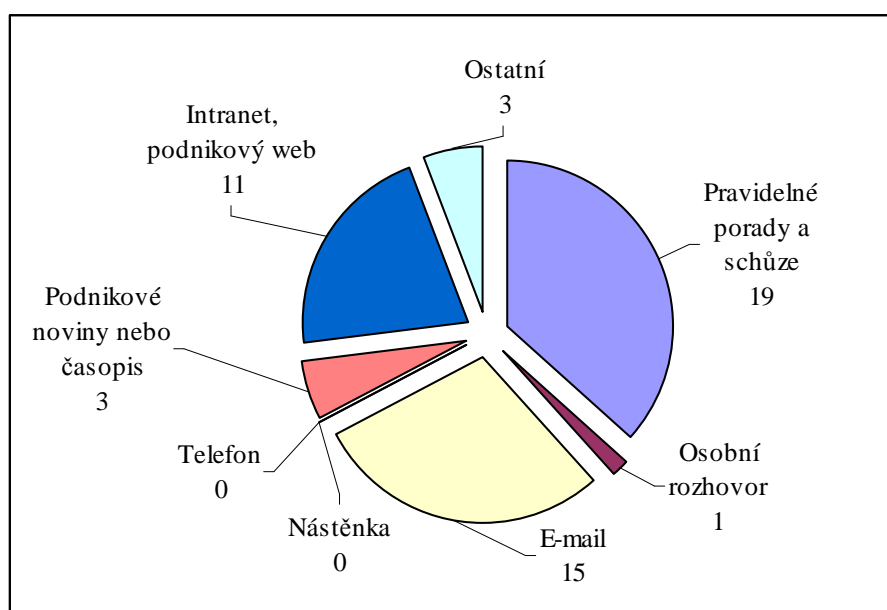
V první otázce dotazníku viz obr. 9 měli respondenti posoudit, v jaké fázi využívání znalostí se společnost nachází. Ve 22 společnostech je management znalostí součástí firemní strategie, a ve 12 dochází k řízení znalostí prostřednictvím specializovaného pracoviště. Tito respondenti přistupují k celému procesu managementu znalostí zodpovědně a je možné tvrdit, že ho považují za důležitý. V 8 případech jsou znalosti sdíleny neformálně firemními komunitami napříč firemní strukturou a 5 společností nechává čistě na zaměstnancích, jak získají nové znalosti. Těchto 13 společností nemá k řízení znalostí vhodný přístup a mělo by celý znalostní proces zlepšit. 5 respondentů nedokázalo stav znalostí ve společnosti posoudit.



Obr. 9: Fáze využívání znalostí ve společnosti  
Zdroj: vlastní zpracování

Druhá otázka byla zaměřená na způsob, jakým jsou v organizaci šířeny nové informace, sdělení či nařízení, a to především od vrcholového vedení k podřízeným viz obr. 10.

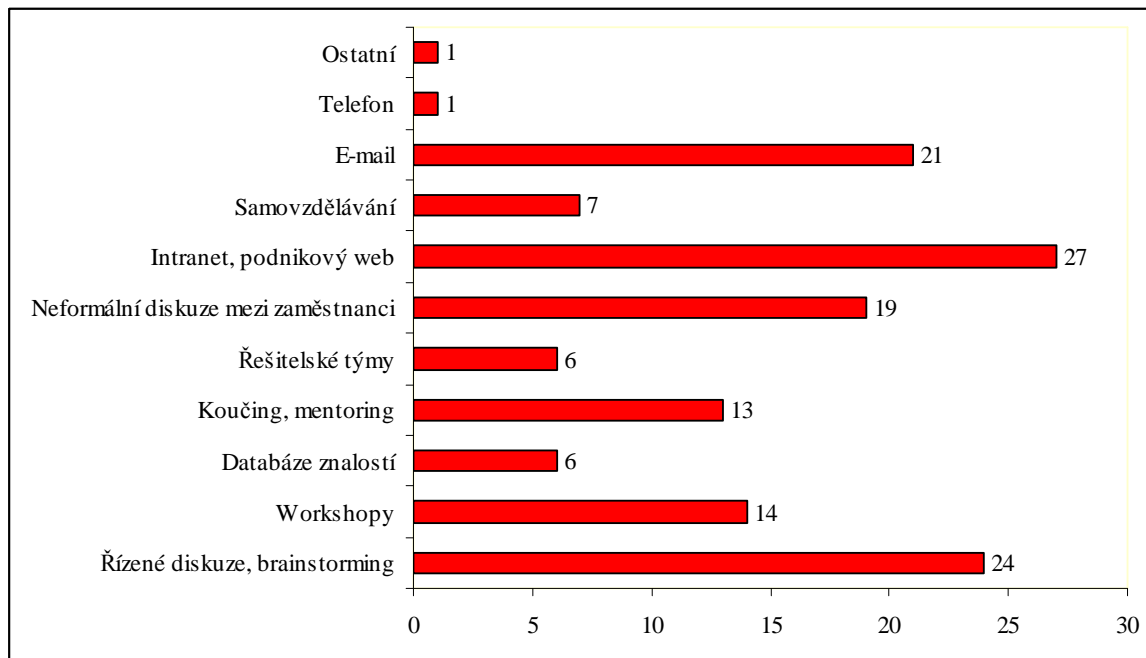
19 společností předává nové informace nejčastěji na pravidelných poradách díky jejich možnosti osobního přístupu a okamžité diskuze. 15 podniků upřednostňuje e-mail a 11 respondentů využívá intranet. Je možné tvrdit, že tyto způsoby volí vedení podniku, které je časově vytížené nebo mimo sídlo společnosti, a tak se porady a schůze nemohou konat pravidelně. Jiné způsoby šíření znalostí se využívají zřídka, anebo se dokonce nevyužívají vůbec.



*Obr. 10: Nejčastější způsob šíření nových informací, sdělení a nařízení*  
Zdroj: vlastní zpracování

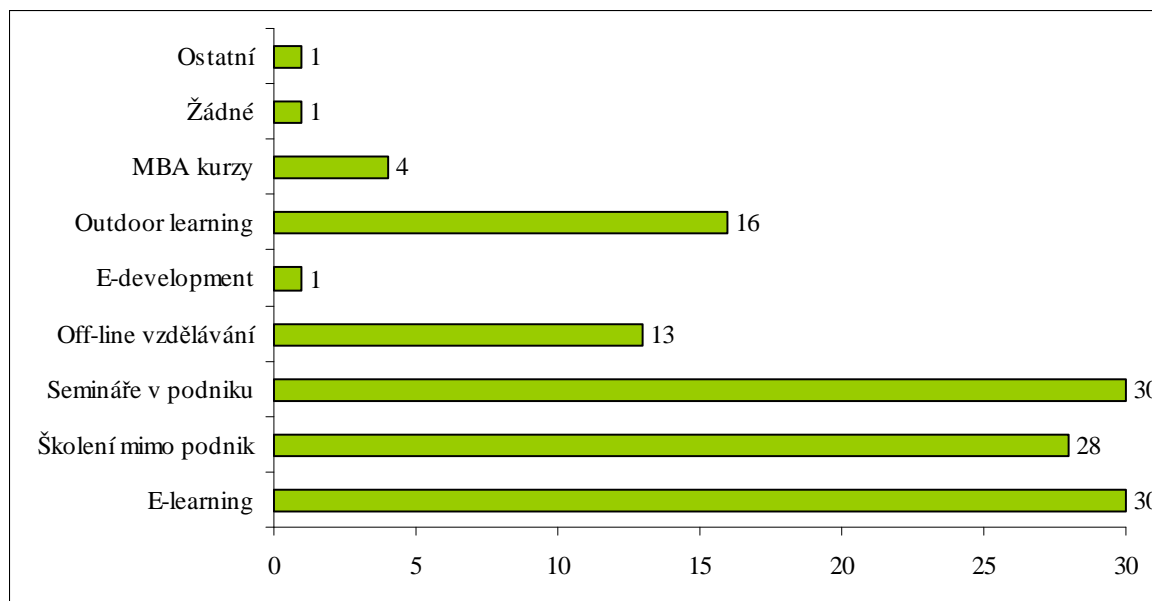
Další otázka se naopak týkala šíření znalostí mezi zaměstnanci, nikoliv od vrcholového vedení k podřízeným, jako tomu bylo v předchozí otázce. Každý respondent mohl vybrat maximálně 3 způsoby sdílení znalostí. Mezi nejčastější formy patřily intranet, řízené diskuze a e-mail, nejméně se naopak využívá telefon, viz obr. 11. Způsoby sdílení znalostí mezi zaměstnanci jsou shodné se způsoby, které volí vrcholové vedení podniku směrem k zaměstnancům. Společnosti tedy využívají jednotné formy sdílení znalostí, což je velmi vhodné, neboť nedochází tak často ke komunikačnímu šumu a veškeré znalosti jsou centralizované na jednom místě. Tomuto tvrzení odpovídá i výsledek následující otázky, která zjišťovala stav předávání znalostí. 33 dotazovaných si myslí, že je sdílení znalostí v jejich organizaci velmi dobré, 17 ho považuje za průměrný, 1 respondent za nedostatečný a 1 respondent za výborný. Samozřejmě by bylo efektivnější, kdyby většina respondentů

považovala sdílení znalostí ve své společnosti za výborné, ale vždy je možné nějaký způsob komunikace vylepšit, proto většina respondentů hodnotí stav předávání znalostí jako velmi dobrý.



*Obr. 11: Způsoby sdílení znalostí mezi zaměstnanci*  
Zdroj: vlastní zpracování

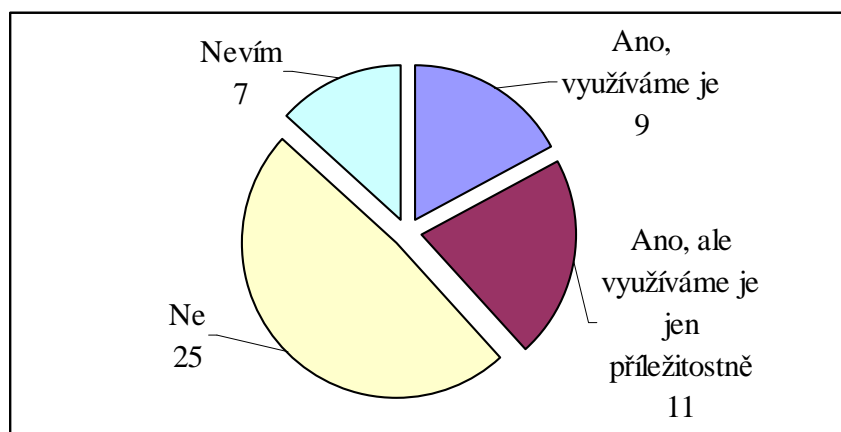
Pro vytváření znalostí je také důležité vzdělání jednotlivých zaměstnanců. Respondenti mohli opět zvolit více možností (maximálně 3), jelikož se dá předpokládat, že v každé společnosti je zavedeno více forem vzdělávání viz obr. 12. Zaměstnanci jsou nejčastěji vzdělávání prostřednictvím e-learningu, seminářů v podniku a školení mimo podnik. E-learning je v současnosti velmi oblíbená metoda, tudíž jeho umístění není žádným překvapením. Semináře v podniku a školení mimo podnik patří také k velmi populárním, nutno však podotknout, že v rámci knowledge managementu již existují modernější metody vzdělávání, které by mohly podniky začít více využívat. Mezi ně patří například e-development, který využívá pouze 1 respondent nebo MBA kurzy, které vybrali pouze 4 respondenti.



Obr. 12: Prostředky pro vzdělávání zaměstnanců

Zdroj: vlastní zpracování

V předchozích kapitolách již bylo řečeno, že znalostní společnosti na českém trhu často neoddělují znalostní pracovníky od celé skupiny zaměstnanců, což potvrzuje i 25 dotazovaných viz obr. 13. 20 respondentů, kteří znalostní pracovníky vyžívají, bylo ještě tážáno, zda se je snaží řídit dle jejich osobnosti a využít tak jejich nejlepších vlastností. 15 respondentů odpovědělo, že ano, což lze vnímat jako pozitivní výsledek.

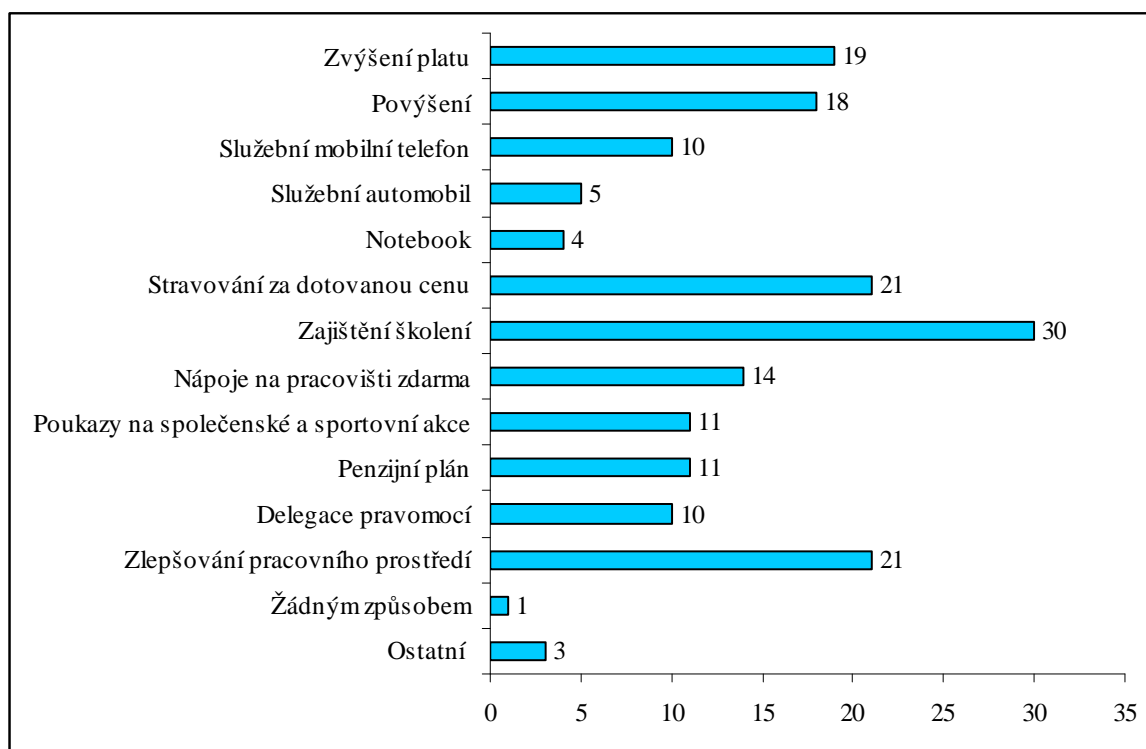


Obr. 13: Využívání znalostních pracovníků v organizaci

Zdroj: vlastní zpracování



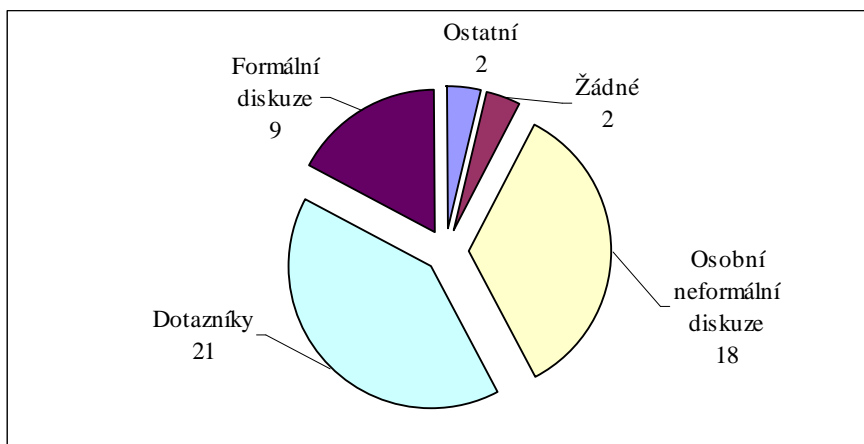
Pro každého zaměstnance je důležitá motivace, která ho dovede k co nejlepšímu výkonu. Motivačních prvků existuje celá řada, proto mohli respondenti zvolit až 4 způsoby. Nejčastějším motivačním nástrojem je dle respondentů zajištění školení, následuje stravování za dotovanou cenu, zlepšování pracovního prostředí, zvýšení platu nebo povýšení viz obr. 14. Tyto způsoby motivace však působí na všechny zaměstnance bez rozdílu. Pro znalostní pracovníky je ovšem velmi důležité i delegování pravomocí a zodpovědnosti, což vybralo pouze 10 respondentů. Z nejčastějších motivačních prvků tedy opět vyplývá, že motivační nástroje jsou cíleny v převážné většině na všechny zaměstnance stejně, a málo společností má motivační program přímo pro znalostní pracovníky.



Obr. 14: Způsoby motivace zaměstnanců  
Zdroj: vlastní zpracování

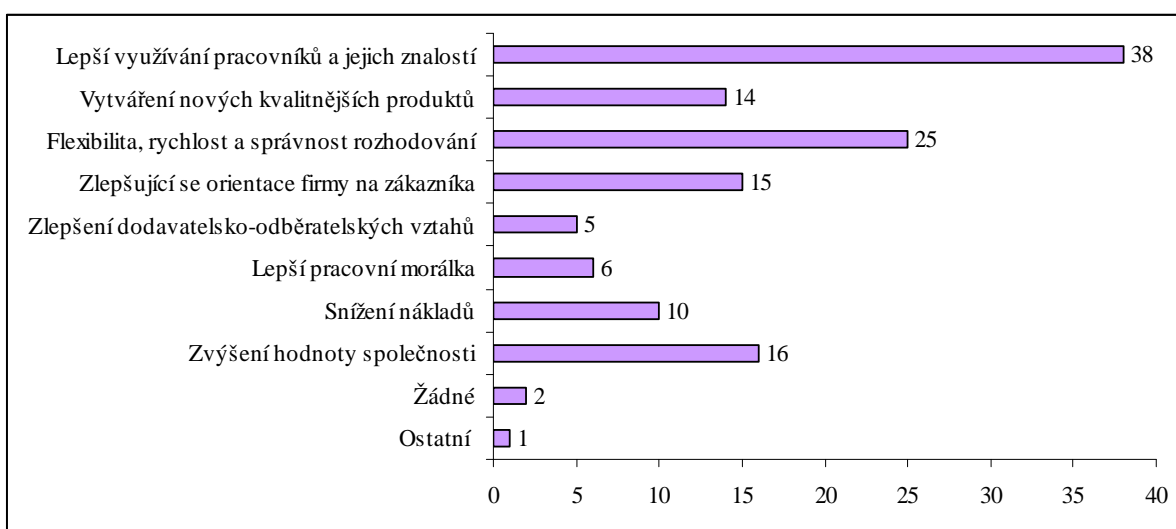
Další otázka v dotazníku se týkala zjišťování spokojenosti zaměstnanců, protože spokojený zaměstnanec odvádí co nejlepší pracovní výkon. Především znalostní pracovníci chtějí vyjadřovat svůj názor na chod podniku, a přispět tak k jeho zlepšení. Dle výsledků výzkumu 50 respondentů chce znát názor svých zaměstnanců, z nichž 21 volí jako způsob

zjištění dotazníky, 18 osobní neformální diskuze, 9 formální diskuze a 2 jiné způsoby. Pouze 2 společnosti nezajímá spokojenost jejich zaměstnanců, viz obr. 15.



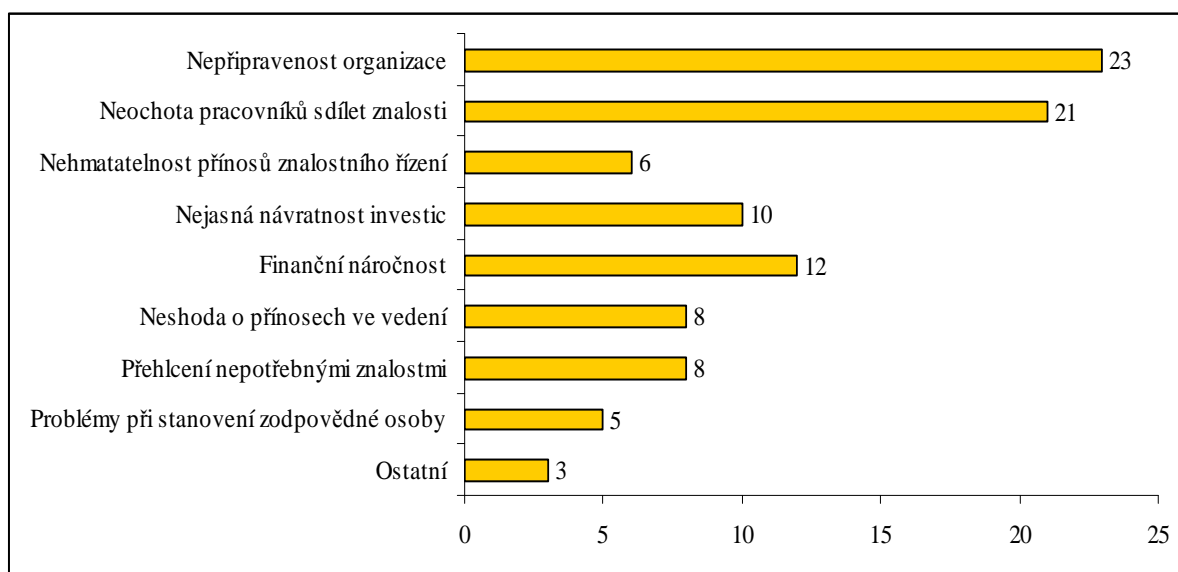
Obr. 15: Způsoby zjišťování spokojenosti zaměstnanců  
Zdroj: vlastní zpracování

Zavedení znalostního řízení v organizaci s sebou přináší nespočet přínosů. Tato otázka byla formulována tak, aby na ní mohli odpovědět jak respondenti, kteří se zabývají celým procesem znalostního řízení, tak i respondenti, kteří ve své společnosti přímo nemají zaveden management znalostí, ale znalosti samozřejmě vytvářejí a sdílejí. Největším přínosem znalostního řízení je dle respondentů lepší využívání pracovníků a jejich znalostí a také flexibilita, rychlost a správnost rozhodování. U některých společností také došlo ke zvýšení její hodnoty nebo k lepší orientaci na potřeby zákazníka viz obr. 16.



Obr. 16: Přínosy zavedení znalostního řízení  
Zdroj: vlastní zpracování

Správné fungování vytváření a sdílení znalostí ve společnosti ovlivňují různé bariéry. Každý respondent mohl z nabízených možností vybrat maximálně dvě. Nejvíce dotazovaných se domnívá, že úspěšnému znalostnímu řízení bránila nepřípravenost organizace a neochota pracovníků sdílet znalosti viz obr. 17. Nepřípravenost organizace je často způsobená tím, že je celý proces znalostního řízení již v úvodu podceňován a není důkladně připravena struktura podniku nebo pracovní prostředí. Neochota pracovníků sdílet znalosti může být dána nedostatečnými informacemi o tom, co je znalostní management a jaké jsou jeho přínosy.



Obr. 17: Bariéry ovlivňující správné fungování znalostního řízení  
Zdroj: vlastní zpracování

### 6.3 Shrnutí výsledků výzkumu

Cílem dotazníkového šetření bylo hodnotit, jak společnosti na českém trhu vnímají znalostní řízení, které nástroje a způsoby používají a také jak přistupují ke svým zaměstnancům především z hlediska jejich motivace a vzdělání.

Z vyhodnocení jednotlivých otázek vyplývá, že společnosti mají ponětí, co je znalostní řízení a snaží se znalosti ve své společnosti vhodně využívat a sdílet. Nicméně v porovnání se zahraničním trhem jsou české společnosti pouze na počátku celé problematiky

knowledge managementu. Dle výsledků výzkumu využívají organizace běžné nesystematické nástroje pro sdílení znalostí, jako jsou pravidelné porady nebo e-mail a moderní způsoby - databáze znalostí, koučing či mentoring - nevyužívají tak často. Významnou součástí znalostního řízení je i vzdělání, které se postupně stává v českých společnostech důležité, přestože moderní způsoby vzdělávání, jako například outdoor learning, e-development nebo MBA kurzy jsou zatím opomíjeny.

Mezery jsou vidět také v práci se znalostními pracovníky, neboť větší část dotazovaných nemá ve své společnosti konkrétně vytipované znalostní pracovníky. Tento fakt potvrzuje i přístup k motivaci zaměstnanců, kde není mezi hlavními motivačními nástroji delegování pravomocí, které je pro znalostní pracovníky důležité. Naopak zaměstnavatele či nadřízeného zajímá názor svých zaměstnanců, což je především pro znalostní pracovníky důležité a je možné to považovat za první krok k oddělení znalostních pracovníků z celé skupiny zaměstnanců.

Co se týče přínosů a bariér implementace znalostního řízení, opět se potvrdilo, že české společnosti jsou převážně na začátku celého procesu zavedení znalostního managementu. Jako přínos nejvíce společností označilo lepší využívání pracovníků a jejich znalostí, což by měla být jedna z prvních výhod celé implementace. Pokud by se společnosti zabývaly znalostním řízením delší dobu, měly by častěji zvolit v dotazníku přínosy jako zvýšení hodnoty společnosti nebo snížení nákladů, které je ale možné potvrdit až v poslední fázi zavádění. Největší bariéry zavádění znalostního řízení vidí společnosti v nepřipravenosti organizace a neochotě pracovníku sdílet znalosti, což je opět dáno tím, že jsou podniky v rané fázi zavádění a zabývají se řízením znalostí zatím pouze okrajově.

Závěrem je třeba podotknout, že dotazníkového šetření se účastnilo 52 společností a pro větší přesnost šetření by bylo potřeba více respondentů. Nicméně i s tímto počtem je možné vyjádřit význam znalostního řízení na českém trhu a lze považovat výzkumnou část této práce za úspěšnou.

## **6.4 Návrhy rozvoje znalostního řízení na českém trhu**

Z výše uvedených případových studií konkrétních společností i dotazníkového šetření plyne, že se český trh se znalostním řízením alespoň okrajově setkal a v budoucnosti by mohlo dojít k úspěšné implementaci celého znalostního managementu. Rychlejšímu rozvoji znalostního řízení by prospěla větší informovanost o samotné problematice. Stručné návrhy řešení jsou uvedeny v následujících podkapitolách.

### **6.4.1 Dostupnost vhodné literatury**

Jelikož je znalostní management mladá disciplína mající počátky v zahraničí, převážná část literatury je od zahraničních autorů a české publikace z ní čerpají. V dnešní době by mělo mít vrcholové vedení každého podniku dostatečné jazykové znalosti, aby mohlo získávat informace i ze zahraniční literatury, přesto pro větší pochopení souvislostí volí literaturu v českém jazyce. Literatury zabývající se znalostním řízením vydané v českém jazyce není mnoho, ale přesto důkladně vysvětluje základní podstatu a přínos znalostního řízení v zahraničních podnicích, kterými by se měl český trh inspirovat. Mezi přední české autory zabývající se znalostním řízením patří například doc. Ing. Ludmila Mládková, Ph.D, prof. Ing. Jan Truneček, CSc., prof. Ing. Růžena Petříková, CSc. a Ing. Vladimír Bureš, Ph.D. Jak ale dokazuje tato práce, která čerpá z mnoha zdrojů, jediná publikace týkající se komplexně celého knowledge managementu neexistuje a pro úspěšné pochopení a implementaci znalostního řízení je nutné čerpat z více zdrojů a seznámit se s pohledy různých autorů.

Tištěnou literaturu je vhodné doplnit informacemi na internetu, neboť dostupnost informací na internetu je více než dostatečná a bez tohoto média se dnes lidstvo neobejde. Při zadání pojmů znalostní management, znalostní řízení, knowledge management atd. například vyhledávač Google najde nespočet článků a publikací obsahujících zajímavé aktuální informace, které pomohou dokreslit a pochopit celou problematiku.

### **6.4.2 Webová stránka věnovaná znalostnímu řízení**

Webová stránka věnovaná přímo znalostnímu managementu v českém jazyce bohužel neexistuje, což lze považovat za velký nedostatek. O znalostním řízení a všem s ním spojeným se píše na různých serverech, jako například na [www.managementnews.cz](http://www.managementnews.cz), [www.hrnew.cz](http://www.hrnew.cz), [www.businessinfo.cz](http://www.businessinfo.cz), [www.inovace.cz](http://www.inovace.cz), ale přehledná stránka věnovaná vyčerpávajícím informacím pouze o znalostním managementu, není dostupná. V anglickém jazyce takovéto servery najdeme, například [www.allkm.com](http://www.allkm.com) nebo [www.kmworld.com](http://www.kmworld.com).

Českým podnikatelům by jistě pomohlo, kdyby si mohli na internetu vyhledat potřebné informace o znalostním řízení na českém serveru. Webová stránka by obsahovala jak teoretické informace, tak i praktické příklady a tipy využívání znalostí a aktuální informace z celého světa. Každý uživatel by ve vyčleněné rubrice také mohl klást dotazy týkající se znalostního managementu. Dále by byla na webové stránce dostupná databáze společností, které nabízejí implementaci znalostního řízení v podniku. Uživatel by tak mohl vybranou společnost jednoduše oslovit. Takovouto webovou stránku by mohla vytvořit společnost, která se znalostním management dlouhodobě zabývá a nabízí školení nebo autor některé z knih věnující se řízení znalostí.

### **6.4.3 Školení na téma znalostní řízení**

Pokud má podnik skutečně zájem začít efektivně využívat a sdílet znalosti, měl by se účastnit školení na toto téma. Mezi výhody školení patří nejen to, že ho provádí certifikované společnosti s dlouholetými zkušenostmi, ale i osobní kontakt a možnost diskuze. Nevýhodou může být vyšší cena kurzu. Na různých webových stránkách věnovaných školením si může vedení podniku vyhledat kurz, který se přímo věnuje celému procesu zavedení znalostního řízení, anebo jen určité části. Některé společnosti také samy oslovují možné budoucí uživatele prostřednictvím e-mailů nebo letáků ve schránkách.

Jako příklad lze uvést kurz společnosti RISTEM Advisory, který má název Knowledge management – jak lépe využívat znalosti (Ristem Advisory, 2014):

- *Cílová skupina:* Kurz je určený pro manažery všech úrovní a specialisty zabývající se problematikou rozvoje organizace a zvyšování její výkonnosti.
- *Náplň kurzu:*
  - Inovace, knowledge management jako základní podnikatelská aktivita
  - Co je Knowledge management (KM) – podstata
  - Význam znalostí pro řízení a rozvoj organizace
  - Data, informace, znalosti – pojmy a jejich vztahy
  - Stupně zavádění KM
  - Aspekty zavádění KM
  - Role lidí v KM
  - Příklady a trendy
- *Doba trvání:* 1-2 dny
- *Cena:* od 2 000 Kč/osoba/den do 4 000 Kč/osoba/den (individuálně dle počtu účastníků)
- *Počet účastníků:* 4-15 osob, v rámci jednání se lze dohodnout na jiném počtu
- *Co školení účastníkům přinese:*
  - Seznámí se s přístupy, které špičkové organizace využívají při řízení inovací.
  - Naučí se chápat informace a znalosti jako významný prvek konkurenceschopnosti v dnešním světě.
  - Získají nový pohled na práci s informacemi a znalostmi, osvojí si přístupy, které posílí jejich využívání v organizaci.
  - Inspirují se zkušenostmi odjinud a posílí tak vlastní pracovní styl o nové prvky.

#### **6.4.4 Využívání znalostních databází**

Výše uvedené dotazníkové šetření poukazuje na fakt, že české společnosti zatím kladou menší důraz na kvalitní interní komunikaci a databázi znalostí používá dle výzkumu pouze

6 z 52 společností. Jedním z typů interní znalostní databáze je tzv. interní wikipedia, která by v podnicích mohla nahradit častěji zmiňované emaily.

Samotné slovo „wiki“ pochází z Havaje a znamená rychlý (Strejček, 2009). Tento překlad vystihuje filozofii firemních zdrojů znalostí, které mají svým uživatelům rychle poskytnout požadované informace a zároveň jim umožnit předávat zkušenosti a znalosti dalším lidem. Znalostní databáze mají i ekonomické výhody, neboť společnosti ušetří náklady za provoz kartotéky, archivaci dokumentů a samozřejmě za papír jako takový. Zaměstnanci také ušetří čas, jelikož nemusejí složitě vyhledávat potřebný dokument v archivu a následně ho zakládat. Interní wikipedia v podniku pracuje na podobném způsobu jako celosvětově známá webová stránka [www.wikipedia.org](http://www.wikipedia.org) s tím rozdílem, že je určena pro vlastní zaměstnance a veřejnost do ní nemá přístup. Interní wikipedia je často rozdělena do sekcí tak, aby bylo vyhledávání co nejrychlejší. Každý zaměstnanec do ní může vložit svůj nápad, zkušenost, postřeh, výsledek výzkumu či jednání. Jeho kolega může nejen přidat vlastní názor, ale tyto informace také upřesnit, aktualizovat nebo opravit chybné údaje a gramatické chyby. Interní wikipedia se také používá k projednávání firemních změn a nových projektů nebo problémů, které se vyskytly, nebo k uvědomění zaměstnanců o firemních akcích či důležitých událostech.

Hlavním problémem veřejných wikipedií je neukázněnost uživatelů, kteří úmyslně uvádějí nepravdivé informace nebo dokonce mažou příspěvky. Avšak ve firemním prostředí se dá předpokládat disciplína zaměstnanců, a tak se největším problémem stává naučit zaměstnance psát bez chyb, stručně ale čtivě. Je vhodné uspořádat ve firmě schůzi s prezentací pro zaměstnance, rozeslat letáky nebo brožury, kde bude na tyto problémy upozorněno. Dalším problémem souvisí s tím, jak motivovat zaměstnance, aby vkládali do databáze příspěvky. Pokud opomeneme finanční odměny, je dobré seznámit pracovníky s přínosy znalostního řízení a podtrhnout důležitost vytváření a sdílení znalostí nejen pro podnik, ale i pro zaměstnance. Společnosti často volí jako motivační nástroj takzvané pahýly, které můžeme vidět i na veřejně přístupné encyklopedii Wikipeda. Pahýl je krátký příspěvek, který je zde uveden nebo odkazuje na stránku zabývající se určitou problematikou, ale jejíž obsah je velmi stručný. Jelikož lidé mají potřebu vyjadřovat se,



daný příspěvek se začne postupně rozrůstat a vzniká tak hodnotný materiál pro šíření znalostí.

Interní wikipedia podporuje dialog mezi zaměstnanci a otevírá obrovský prostor pro sdílení informací, myšlenek, znalostí a zkušeností, což je nezbytné pro implementaci celého znalostního managementu. Tento druh znalostní databáze se na českém trhu postupně stává populární, nicméně by bylo dobré, aby začaly společnosti využívat i kvalitnější a modernější typy znalostních databází a hlavně systémů jako jsou například diskusní systémy, expertní systémy, EDMS, CMS nebo Knowledge Discovery Systems, tedy systémy pro objevování znalostí (Bureš, 2007).

#### **6.4.5 Zlepšení podnikové kultury**

Velkým problémem správného chodu znalostního řízení je nepřipravenost organizace, respektive stupeň její vyspělosti. Tato bariéra byla také nejčastěji zmiňována v provedeném výzkumu prezentovaném výše. Nepřipravenost organizace je často způsobená špatně stanovenou podnikovou kulturou, která je součástí tvorby optimálního prostředí v organizaci.

Aby podniková kultura plnila svůj účel, musí být dostatečně silná a jednotná, musí být součástí podnikatelské strategie a napomáhat organizaci k dosažení stanovených cílů. Podniková kultura může být definována jako souhrn všeobecně přijatých, uznávaných a relativně dlouho udržovaných a sdílených hodnot, představ a procesů ve firmě. Firemní kultura je konkrétně tvořena například klimatem v organizaci, motivací pracovníků, rituály, čistotou na pracovišti, symboly, historkami, vztahy mezi zaměstnanci a stylem oblékání (Vymětal, Diačiková, Váchová, 2005).

Jedním z návrhů rozvoje znalostního řízení na českém trhu může být tedy i zlepšení podnikové kultury, což povede k větší ochotě sdílet informace, znalosti a zkušenosti, neboť v příjemném, přátelském a přívětivém prostředí zaměstnanci rádi a dobrovolně pracují.

V současnosti se stává trendem hnutí za přirozenější způsob práce v 21. století, takzvaná Svoboda v práci. Ve 20. století byly po lidech požadovány především píle, poslušnost a rozum, dnes začíná převažovat tvořivost a iniciativa, které se bez svobody těžko projeví. Pouze 2 z 10 lidí se věnují práci, která je opravdu baví. Důvodem je nedostatek svobody. Mezi základní principy Svobody v práci patří například smysl a vize, dialog a naslouchání, fair play a důstojnost, transparentnost, zodpovědnost a možnost volby. Na principech svobody fungují nábytkářský gigant IKEA, internetový nákupní rádce Heureka a také legendární Harley-Davison (Svoboda v práci, 2014).

Pro rychlejší rozvoj znalostního zřízení lze zařadit Svobodu v práci do podnikové kultury a podpořit tak vytvoření příjemného prostředí v organizaci.

## Závěr

Cílem této práce bylo zhodnotit aktuální stav znalostního řízení v organizacích na území České republiky a navrhnout způsoby, kterými lze rozvoj na českém trhu podpořit.

Aby mohlo být vytyčeného cíle dosaženo, bylo nutné se nejprve seznámit se základním významem znalostního řízení, což je náplní teoretické části této práce. V této části je definováno, co znalostní řízení znamená pro společnost a jak ho lze do ní implementovat, kdo je znalostní pracovník a jakými způsoby je vhodné ho motivovat, vzdělávat a jak rozvíjet potřebu sdílet znalosti.

Pro efektivnější posouzení aktuálního stavu znalostního řízení na českém trhu je praktický úsek této práce rozdělen na dvě části. První část ukazuje konkrétní přístupy vybraných organizací ke znalostnímu řízení. Tyto případové studie jsou hodnoceny jako úspěšné, ačkoliv nalezení plnohodnotných příkladů nebylo jednoduché, neboť společnosti na českém trhu využívají pro sdílení a vytváření znalostí převážně klasické přístupy, nikoliv modernější formy znalostního řízení. Z toho lze vyvodit závěr, že český trh si znalostní management ještě stále osvojuje a mnoho společností nepovažuje tuto problematiku za tak významnou a důležitou, jak ve skutečnosti je. Tento fakt byl ověřen v druhé části, která je založena na vyhodnocení dotazníkového šetření zaměřujícího se na to, jak společnosti na českém trhu vnímají znalostní řízení, které nástroje a způsoby používají, jak přistupují ke svým zaměstnancům a co jsou hlavní přínosy a bariéry jeho zavádění. Z provedeného výzkumu byl vyhodnocen stejný závěr jako v rámci případových studií. Společnosti na českém trhu jsou na počátku procesu zavádění znalostního řízení a celou problematikou se zabývají zatím okrajově.

V reakci na výsledek dotazníkového šetření byla následně navržena řešení, která by mohla podpořit rozvoj znalostního řízení v organizacích. Je možné tvrdit, že společnosti jsou málo informované o významu a přínosech této relativně nové disciplíny. Proto by se vedení podniku mělo seznámit se znalostním řízením prostřednictvím literatury, článků na internetu, webové stránky nebo školení věnovaného knowledge managementu. Pro zvýšení

zájmu sdílet znalosti by mohl být v podniku zaveden nějaký typ znalostní databáze nebo zlepšena podniková kultura.

V budoucnu lze předpokládat, že dojde k uvědomění si potřeby systematicky zacházet se znalostmi a většina společností bude konkurenčním okolím přinucena zavést znalostní management v efektivní a úspěšné podobě.

Znalostní řízení je natolik obsáhlé téma, že je nemožné ho komplexně zachytit v rámci této práce, a proto byla pozornost věnována vybraným částem celé problematiky. Prostřednictvím případových studií a dotazníkového šetření byl posouzen stav znalostního řízení a navržena řešení pro rozvoj na českém trhu, což lze považovat za hlavní přínos této práce a úspěšné dosažení stanoveného cíle.

## Seznam použité literatury

BECERRA-FERNANDEZ, I. and R. SABHERWAL. Knowledge management: systems and processes, 1th ed. Armonk, London M.E. Sharpe, 2010. ISBN 076562351X.

BUREŠ, V. *Znalostní management a proces jeho zavádění: průvodce pro praxi*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1978-8.

DRUCKER, P. F. *Nové reality*. 1. vyd. Praha: Management Press, 1995. ISBN 80-85603-85-3.

HRONÍK, F. *Rozvoj a vzdělání pracovníků*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1457-8.

MLÁDKOVÁ, L. *Management znalostních pracovníků*. 1. vyd. Praha: C.H. Beck, 2008. ISBN 978-80-7400-013-3.

MLÁDKOVÁ, L. *Management znalostí*. 1. vyd. Praha: Oeconomica, 2005. ISBN 80-245-0878-8.

PETŘÍKOVÁ, R. *Moderní management znalostí: principy, procesy, příklady dobré praxe*. 1. vyd. Praha: Professional Publishing, 2010. ISBN 978-80-7431-011-9.

PLAMÍNEK, J. *Vedení lidí, týmů a firem*. 2. vyd. Praha: Grada, 2005. ISBN 80-247-1092-7.

TRUNEČEK, J. *Znalostní podnik ve znalostní společnosti*. 1. vyd. Praha: Professional Publishing, 2003. ISBN 80-86419-35-5.

TRUNEČEK, J. *Management znalostí*. 1. vyd. Praha: C.H. Beck, 2004. ISBN 80-7179-884-3.

VYMĚTAL, J., A. DIAČIKOVÁ a M. VÁCHOVÁ. *Informační a znalostní management v praxi*. 1. vyd. Praha: ORAC, 2005. ISBN 80-86920-01-1.

### Elektronické zdroje

COVER MEDIA s.r.o., MAUR film & RWE, 2010-2011. *Reference RWE* [online]. Brno: Netventic Technologies, 2010-2014 [vid. 2014-03-21]. Dostupné z: <http://www.cover.cz/reference/e-learning-a-flash/e-learningovy-kurz-softskills-rwe>.

ČESKÁ POJIŠŤOVNA, 2014. *Profil* [online]. Praha: Česká pojišťovna, 2014 [vid. 2014-03-20]. Dostupné z: <http://www.ceskapojistovna.cz/profil>.

ČESKÁ POŠTA, 2013. *Zaměstnanecké výhody* [online]. Praha: Česká pošta, 2013 [vid. 2014-03-19]. Dostupné z: <http://www.tvojebudoucnost.cz/proc-s-nami/zamestnanecke-vyhody>.

ČESKÁ POŠTA, 2014. *Profil společnosti* [online]. Praha: Česká pošta, 2014 [vid. 2014-03-19]. Dostupné z: <http://www.ceskaposta.cz/o-ceske-poste/profil>.

ČESKÁ SPOŘITELNA, 2014. *Profil České spořitelny* [online]. Praha: Česká spořitelna, 2014 [vid. 2014-03-20]. Dostupné z: <http://www.csas.cz/banka/nav/o-nas/profil-ceske-sporitelny-d00014413>.

ČESKÁ SPOŘITELNA, 2014. *Benefity* [online]. Praha: Česká spořitelna, 2014 [vid. 2014-03-20]. Dostupné z: <http://csas.jobs.cz/proc-pracovat-u-nas/benefity/?brand=g2&exportRCM=1537426&trackingBrand=www.csas.cz&rps=186&ep>.

ČEZ, 2014. *O firmě* [online]. Praha: ČEZ, 2014 [vid. 2014-03-19]. Dostupné z: <http://www.cez.cz/cs/o-spolecnosti/cez/profil-spolecnosti.html>.

ČEZ, 2012. *Výroční zpráva 2012* [online]. Praha: ČEZ, 2014 [vid. 2014-03-19]. Dostupné z: <http://www.cez.cz/edee/content/file/investori/vz-2012/2012-vyrocní-zprava.pdf>.

ČIHÁK, J., 2012. *Vzdělávání zaměstnanců Electro World z dotačních projektů EU – projekt 1* [online]. Praha: Electro World, 2006-2014 [vid. 2014-03-21]. Dostupné z: <http://www.electroworld.cz/cms/s-w3KsGQVv09cAAAFBCBkXZFrH>.

ČIHÁK, J., 2013. *Vzdělávání zaměstnanců Electro World z dotačních projektů EU – projekt 2* [online]. Praha: Electro World, 2006-2014 [vid. 2014-03-21]. Dostupné z: <http://www.electroworld.cz/cms/s-jdKsGQVvqWEAAAFcObkXZFrH>.

KOUKALOVÁ, J., 2007. *České aerolinie - Pilotní projekt eLearning a využití systému LMS eDoceo* [online]. Praha: Trask Solution, 2007 [vid. 2014-03-21]. Dostupné z: <http://www.edoceo.cz/index.php/referencezoo/item/ceske-aerolinie>.

KRÁLÍKOVÁ, A., 2004. *E-learning ve Škoda Auto představuje efektivnější vzdělávání zaměstnanců díky řešení LMS eDoceo* [online]. Praha: Trask Solution, 2004 [vid. 2014-03-21]. Dostupné z: <http://www.edoceo.cz/index.php/referencezoo/item/skoda-auto>.

NASIMI, M. H., et al, 2013. Knowledge management and competitive advantage for organizations. *Kuwait Chapter of the Arabian Journal of Business and Management Review* [online]. Kuwait city: Sohar University, Oman and American University of Kuwait, 2013, roč. 2, č. 5, s. 56-64 [vid. 2014-04-23]. Dostupné z: <http://search.proquest.com/docview/1416302031?accountid=17116>

O2, 2014. *Motivující odměňování a zaměstnanecké benefity* [online]. Praha: Telefónica Czech Republic, a. s., 2014 [vid. 2014-03-20]. Dostupné z: [http://www.chcidoo2.cz/kariera\\_v\\_o2/co\\_vam\\_nabizime/zamestnanecke\\_benefity.html](http://www.chcidoo2.cz/kariera_v_o2/co_vam_nabizime/zamestnanecke_benefity.html).

PARKOSOVÁ, D. a M. HULATOVÁ, 2006. *KNOWLEDGE MANAGEMENT a jeho vazba na rozhodovací a plánovací procesy* [online]. ÚISK, 2006 [vid. 2014-03-21]. Dostupné z: [http://uisk.ff.cuni.cz/dwn/1003/1672cs\\_CZ\\_KM\\_p%C5%99edn%C3%A1%C5%A1ka\\_new.ppt](http://uisk.ff.cuni.cz/dwn/1003/1672cs_CZ_KM_p%C5%99edn%C3%A1%C5%A1ka_new.ppt).

RISTEM ADVISORY, 2014. *Knowledge management* [online]. Praha: Ristem-Advisory, 2010 [vid. 2014-04-06]. Dostupné z: <http://www.ristem-advisory.cz/cz/firemni-kurzy/knowledge-management.html>.

SEZNAM.cz, 2014. *O firmě* [online]. Praha: Seznam.cz, 1996-2014 [vid. 2014-03-20]. Dostupné z: <http://onas.seznam.cz/cz/o-firme/vize-firmy/>.

SEZNAM.cz, 2014. *Pracujte v Seznam.cz* [online]. Praha: Seznam.cz, 1996-2014 [vid. 2014-03-20]. Dostupné z: <http://onas.seznam.cz/cz/kariera-v-seznamu/proc-u-nas-pracovat>.

SHINE CONSULTING, 2014. *Vedení lidí a osobní rozvoj s enneagramem* [online]. Praha: SHINE Consulting, 2014 [vid. 2014-03-20]. Dostupné z: <http://www.shine.cz/manazersky-osobnostni-rozvoj/osobnostni-rozvoj/vedeni-lidi-osobni-rozvoj-s-enneagramem>.

STREJČEK, J., 2009. *Co je wiki* [online]. Praha: RVP, 2014 [vid. 2014-04-11]. Dostupné z: [http://wiki.rvp.cz/index.php?title=0\\_wiki/1.FAQ/1.Co\\_je\\_wiki%3F](http://wiki.rvp.cz/index.php?title=0_wiki/1.FAQ/1.Co_je_wiki%3F).

SVOBODA V PRÁCI, 2014. *Svoboda v práci. Hnutí za přirozenější způsob práce v 21. století* [online]. Praha: Tvůrčí tým Svoboda v práci, 2012 [vid. 2014-04-11]. Dostupné z: <http://www.svobodavpraci.cz/svoboda-v-praci/>.

ŠKODA AUTO, 2013. *Výroční zpráva 2013* [online]. Mladá Boleslav: Škoda Auto, 2014 [vid. 2014-03-12]. Dostupné z: <http://www.skoda-auto.com/SiteCollectionDocuments/company/investors/annual-reports/cs/skoda-annual-report-2013.pdf>.

ŠKODA AUTO, 2014. *Zaměstnanecké benefity* [online]. Mladá Boleslav: Škoda Auto, 2014 [vid. 2014-03-12]. Dostupné z: <http://new.skoda-auto.com/kariera/uchazeci-o-zamestnani/Zamestnanecke-benefity>.

TELEFONICA, 2014. *O společnosti Telefónica Czech Republic, a. s.* [online]. Praha: Telefónica Czech Republic, a. s., 2014 [vid. 2014-03-20]. Dostupné z: <http://www.telefonica.cz/o-spolecnosti/>.

VEVA CZ, 2014. *O nás* [online]. Praha: VEVA CZ, 2014 [vid. 2014-03-20]. Dostupné z: <http://www.veva.cz/cz/o-nas/o-nas.html>.

## Bibliografie

BARTÁK, J. *Od znalostní k inovacím*. 1. vyd. Praha: Alfa nakladatelství, 2008. ISBN 978-80-87197-03-5.

DRUCKER, P. F. *To nejdůležitější z Druckera v jednom svazku*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2004. ISBN 80-7261-066-X.

KADERÁBKOVÁ, A. *Výzvy pro podnikání - inovace a vzdělání: Česká republika na cestě ke znalostně založené ekonomice*. 1. vyd. Praha: Linde, 2004. ISBN 80-86131-50-5.



# Seznam příloh

**Příloha A**    Dotazník (4 strany)

# Příloha A – Dotazník

## Znalosti v organizaci

Vážení respondenti,

jsem studentka 5. ročníku Ekonomické fakulty Technické univerzity v Liberci a v rámci své diplomové práce provádím šetření zaměřující se na využívání a sdílení znalostí v organizaci.

Tímto Vás žádám o vyplnění krátkého dotazníku, který Vám zabere nejvýše 5 minut. Dotazník je zcela anonymní a jeho údaje nebudou žádným způsobem zneužity.

V případě jakýchkoliv dotazů mě můžete kontaktovat na e-mailu novotna.denca@seznam.cz.

Předem Vám děkuji za Váš čas a vyplnění dotazníku.

Bc. Denisa Novotná

1. V jaké fázi využívání znalostí se ve Vaší společnosti nacházíte? Vyberte jednu z odpovědí.
  - Získávání znalostí je individuální součástí přípravy každého pracovníka.
  - Management znalostí je součástí firemní strategie.
  - Znalosti jsou neformálně sdíleny firemními komunitami napříč firemní strukturou.
  - Znalosti jsou centrálně spravovány specializovaným pracovištěm.
  - Neumím posoudit.
2. Jaký způsob využíváte nejčastěji pro šíření nových informací, sdílení a nařízení ve Vaší společnosti? Vyberte jednu z možností.
  - Pravidelné porady a schůze
  - Osobní rozhovor
  - Email
  - Telefon
  - Nástěnka

- Podnikové noviny či časopis
  - Intranet, podnikový web
  - Jiné:
3. Pomocí jakých způsobů dochází ve Vaší společnosti nejčastěji ke sdílení znalostí mezi zaměstnanci? Vyberte 3 způsoby.
- Řízené diskuze, brainstorming
  - Workshopy
  - Databáze znalostí
  - Řešitelské týmy
  - Koučing, mentoring
  - Neformální diskuze mezi zaměstnanci
  - Intranet, podnikový web
  - Samovzdělávání
  - Email
  - Telefon
  - Jiný způsob:
4. Jaký si myslíte, že je stav předávání znalostí ve Vaší společnosti?
- Výborný
  - Velmi dobrý
  - Průměrný
  - Nedostatečný
5. Jaký prostředek nejvíce využíváte pro vzdělávání svých zaměstnanců? Vyberte maximálně 3 odpovědi.
- E-learning
  - Školení mimo podnik
  - Semináře v podniku
  - Offline vzdělávání (email, nástěnka,...)
  - E-development
  - Outdoor learning – koučování, mentoring, rotační program...
  - MBA kurzy
  - Žádný
  - Jiné:
6. Máte v podniku konkrétně vytipované tzv. znalostní pracovníky?
- Ano, využíváme je
  - Ano, ale využíváme je jen příležitostně
  - Ne
  - Nevím
7. Pokud ano, snažíte se je řídit dle jejich osobnosti a využít tak jejich nejlepších vlastností, znalostí a dovedností?
- Ano

- Ne

8. Jakým způsobem se snažíte své zaměstnance motivovat k lepším výkonům? Vyberte maximálně 4 způsoby.

- Zvýšení platu
- Povýšení
- Služební mobil telefon
- Služební automobil
- Notebook
- Stravování za dotovanou cenu
- Zajištění školení
- Nápoje na pracovišti zdarma
- Poukazy na společenské, kulturní a sportovní akce
- Penzijní plán
- Delegování pravomocí
- Zlepšování pracovního prostředí
- Žádným způsobem
- Jiné:

9. Jaké prostředky používáte pro zjištění spokojenosti zaměstnanců?

- Dotazníky
- Osobní neformální komunikaci
- Formální diskuze
- Jiné:
- Žádné

10. Jaké přínosy Vám přineslo zavedení znalostního řízení (vytváření a sdílení znalostí)? Můžete vybrat maximálně 3 odpovědi.

- Lepší využívání pracovníků a jejich znalostí
- Vytváření nových kvalitnějších produktů
- Flexibilita, rychlost a správnost rozhodování
- Zlepšující se orientace firmy na zákazníka a jeho potřeby
- Zlepšení dodavatelsko-odběratelských sítí
- Lepší pracovní morálka
- Snížení nákladů
- Zvýšení hodnoty společnosti
- Jiné:
- Žádné

11. Které z uvedených bariér nejvíce ovlivňují správné fungování znalostního řízení ve Vaší společnosti? Vyberte maximálně dvě odpovědi.

- Nepřipravenost organizace – její firemní kultura
- Neochota pracovníků sdílet znalosti
- Hmatatelnost přínosů znalostního řízení
- Nejasná návratnost investic

- Finanční náročnost
- Neshoda o přínosech ve vedení
- Přehlcení nepotřebnými znalostmi
- Problémy při stanovení osoby zodpovědné management znalostí
- Jiné:

12. Jaká je velikost Vaší společnosti?

- 1 - 49 zaměstnanců
- 50 - 249 zaměstnanců
- 250 a více zaměstnanců

13. V jakém odvětví podnikáte?

- Zemědělské
- Průmyslové
- Stavební
- Dopravní
- Obchodní
- Telekomunikace
- Bankovní instituce, finance
- Informační a komunikační činnost
- Veřejná správa
- Služby
- Jiné: